An abstract graphic in the top left corner consisting of several white, 3D rectangular blocks of varying sizes arranged in a stepped fashion, with a diagonal line cutting through them.

# **ANTS AAMER**

---

# **STRATEEGILINE JUHTIMINE**

Strateegiline mõtlemine ja keskkond

Strateegiline juhtimine kui protsess

Strateegiline kavandamine

Välis- ja sisekeskkonna analüüs

Keskkond ja konkurentsistrateegia

Strateegilised muudatused

Strateegilise juhtimise tulevikusuunad

**ANIS AAMER**

**STRATEGIINE JUHTIMINE**

Na-3426 XI

TARTU ÜLIKOOL • MAJANDUSTEADUSKOND

Juhtimise ja välismajanduse instituut

**ANTS AAMER**

---

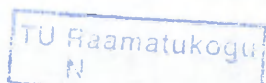
**STRATEEGILINE JUHTIMINE**



TARTU ÜLIKOOLI  
KIRJASTUS

Retsenseerinud prof. Aino Siimon (Tartu Ülikool) ja  
dots. Jüri Krusealle (Eesti Põllumajandusülikool)

Keeletoimetaja Katrin Raid



© Ants Aamer, 1998

© Kaas: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1996

ISBN 9985-56-316-6

Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda  
Tiigi 78, Tartu EE-2400  
Tellimus nr. 97.

## EESSÕNA

Ettevõtluse tänane päev Eestis on näidanud firmade arenguraskusi üleminekul turumajandusele. Viimased tulenevad enamasti kogemuste puudumisest, teadmatusest ja strateegilise mõtteviisi aeglasest juurdumisest äripraktikasse. Seni on ebaapiisavalt ka eestikeelseid materjale strateegilise juhtimise sõlmküsimustest, metoodilisest lähenemisest strateegiate väljatöötamisel, organisatsiooni arengut mõjutavatest teguritest, firma elutsüklitest, organisatsioonikultuurist ning selle mõjudest juhtimisstiili kujundamisele, samuti perspektiivsetest arenguteguritest nii firmade sise- kui väliskeskkonnas. Kõigil loetletud küsimustel on praktilises äritegevuses kaalukas osa.

Nimetatud põhjustel ongi koostatud see õppevahend strateegilisest juhtimisest. Õppevahend on mõeldud juhtimisaluste kursuse läbinud üliõpilastele Tartu ülikooli majandusteaduskonnas, aga ka praktiseerivatele ärijuhtidele täiendõppeks.

Õppevahendi koostamisel on teadlikult välditud üksikute strateegilise juhtimise valdkondade põhjalikumat ja üksikasjalisemat käsitlemist, kuna neid õpetatakse konkreetsetes profileerivates õppeainetes. Seetõttu on pearõhk asetatud strateegilise juhtimise metodoloogilistele põhiprobleemidele. Lisaks metodoloogiale on püütud põhjalikumalt käsitleda strateegiliste muudatuste tegemist ja muudatustega kaasnevaid protsesse firma sise- ja väliskeskkonnas. Eraldi alajaotuses on käsitletud ka strateegilise juhtimise võimalikke tulevikusuundi.

Koostaja on lähtunud kolmest põhilisest aspektist:

- strateegilise mõtlemise omandamise vajalikkusest;
- strateegilisest juhtimisest kui kehtvast ja arenevast protsessist;
- strateegilise kavandamise protsessist kui strateegilise juhtimise ühest põhialusest.

Õppevahendi koostamisel on püütud anda terviklik metoodiline ainekäsitus ning kohandada seda Eesti oludele. Siin pakutu on vaid üks võimalik variant niivõrd ulatusliku aine käsitlemisel. Tekstis on toodud põhiliste erialaterminite lühimääratlused koos ingliskeelsete vastetega, kergendamaks orienteerumist ingliskeelses erialakirjanduses.

Autor tänab retsensente professor Aino Siimonit TÜ juhtimise ja välismajanduse instituudist, dotsent Jüri Kruseallet Eesti Põllumajandusülikoolist ning kolleege TÜ juhtimise ja välismajanduse instituudist väärtuslike ettepanekute ja märkuste eest. Suur tänu Selje Seebale, Kersti Kurriale, Ene Küünerile ja Siigi Tammele õppevahendi tehnilise teostuse ja muu igakülgse abi eest. Kõik märkused ja soovitusused võtab koostaja tänuga vastu ka tulevikus.

## SISUKORD

1. STRATEEGILINE MÕTLEMINE JA KESKKOND .....	9
1.1. Strateegia ja strateegiline mõtlemine .....	10
1.2. Strateegia ja keskkond .....	12
2. STRATEEGILINE JUHTIMINE KUI PROTSESS .....	16
2.1. Strateegilise juhtimise evolutsioonist .....	16
2.2. Strateegilise juhtimise põhikontseptsioonid .....	18
2.3. Strateegilise juhtimise nelja teguri mudel .....	23
3. STRATEEGILINE KAVANDAMINE .....	28
3.1. Strateegilise kavandamise protsess .....	28
3.2. Strateegia kujundamine .....	31
3.3. Strateegilise kavandamise süsteem .....	34
4. VÄLISKESKKONNA ANALÜÜS .....	36
4.1. Mõjugruppide analüüs .....	37
4.2. Ohud ja kitsaskohad .....	39
5. SISEKESKKONNA ANALÜÜS .....	41
5.1. Sisekeskkonna peamised komponendid ja organisatsioonikultuur .....	41
5.2. Grupp ja sisekeskkond .....	46
6. KESKKOND JA KONKURENTSISTRATEEGIA .....	52
6.1. Konkurentsi üldstrateegiad .....	52
6.2. Firma tugevad ja nõrgad küljed, ohud ja võimalused ....	57
7. STRATEEGILISED MUUDATUSED .....	63
7.1. Strateegiliste muudatuste protsess .....	64
7.2. Sotsiaalsed muudatused .....	67

<b>8. STRATEEGILISI MUUDATUSI MÕJUTAVAD</b>	
<b>TEGURID .....</b>	<b>69</b>
8.1. Organisatsioonikultuur ja muudatused .....	70
8.2. Organisatsiooni struktuur ja muudatused.....	72
8.3. Organisatsiooni elutsükli ja muudatused .....	74
<b>9. MUUDATUSTE JUHTIMINE.....</b>	<b>80</b>
9.1. Juhid muutavas ajas .....	80
9.2. Muudatuste juhtimine ja strateegiline eestvedamine .....	83
<b>10. STRATEEGILISE JUHTIMISE TULEVIKUSUUNAD ...</b>	<b>89</b>
10.1. Peamised tulevikusuunad.....	89
10.2. Juhtimisstiilid ja info kasutamine .....	92
<b>KIRJANDUS .....</b>	<b>96</b>
Lisa 1. Firma divisjoni organisatsioon.....	98
Lisa 2. Bürokratiliku firma organisatsioon .....	98
Lisa 3. Firma strateegiliste äriüksuste organisatsioon .....	99
Lisa 4. Firma maatriksorganisatsioon.....	99



## 1. STRATEEGILINE MÕTLEMINE JA KESKKOND

**ORGANISATSIOON** (ingl. k. *organization*) on kindla inimrühma terviklikult korraldatud ühendus, mis võimu ja eestvedamise mõjutusel tegevusi kooskõlastades püüab saavutada ühist eesmärki (Üksvärv, 1992: 5). **Organisatsiooni** kasutatakse kui üldmõistet, mis haarab nii ettevõtteid ja firmasid kui ka mittetulunduslikke asutusi (haiglad, koolid, riigiasutused jms.). Õppevahendis on organisatsioon kasutusel kahes tähenduses: **organisatsioon** kui üldmõiste (ettevõtte, firma jt. tähistamiseks), samal ajal näitab **organisatsioon** ka firma või ettevõtte sisemist ülesehitust (organisatsioonilist struktuuri).

**JUHTIMINE** (*management*) tähendab inimeste tegevuse ja käitumise sihipärast suunamist ning üheks hästi talitlevaks tervikuks sulatamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadused (Üksvärv, 1992: 6).

**STRATEEGIA** (*strategy*) on organisatsiooni ja väliskeskkonda vahendav jõud, mis sisaldab organisatsioonilisi otsuseid keskkonna suhtes. See on organisatsiooni otsuste järjepidev voog keskkonnaga suhtlemisel ja temaga toimetulekuks (Mintzberg, 1979). **Strateegia** annab organisatsioonile suuniseid, mis lubavad saavutada eesmärgi kooskõlas keskkonna võimaluste ja ohtudega, s.t. on üks kavandamise viise. **Strateegia** ei põhine homsetel otsustel, vaid on katse kontrollida tulevikku tänaste otsuste alusel (Shapiro, 1994: 11). Strateegiad peavad kindlustama ettevõtetele ja firmadele tuleviku arenguks peasuunad ja olema seega alati suunatud tulevikku.

**STRATEEGILINE JUHTIMINE** (*strategic management*) on tippjuhtkonna vahend eesmärkide poole pürgimiseks (investeeringud, ostud) või ühe tegevusala piires alternatiivplaanide loomine (turu laiendamine, ressursside ümberjagamine vms.) (Albaneese, 1988: 9).

**TAKTIKA** (*tactics*) on juhtimisalaste operatsioonide valik, järjestamine ja nende vastupidavuse, võimekuse ja sageduse reguleerimine vastavalt strateegilisele olukorrale (Peltonen, 1987: 153).

### 1.1. Strateegia ja strateegiline mõtlemine

Turumajandusliku mõttelaadi ja majandusmudeli juurutamine Eesti nüüdispraktikasse on toonud päevakorda strateegilise mõtlemise ja strateegilise juhtimise kategooriad. Meie ettevõtjate tegevuses võib märgata, et paljudel juhtudel ei teata või ei tunnetata konkurentsijärgset ja strateegilist juhtimist. Peamise põhjusena võib nimetada asjaolu, et alates 1990. aastatest on Eesti ettevõtjatel tulnud suureneva konkurentsi tingimustes võidelda oma firma ellujäämise nimel ja nad ei ole saanud keskenduda tulevikku arvestavale juhtimisele ning seetõttu on strateegilisele kavandamisele vähe tähelepanu pööratud.

Strateegia mõiste tõid majandusse tuntud matemaatikud J. von Neumann ja O. Morgenstern pärast II maailmasõda (1947). Nende määratlus on siiski mõnevõrra kitsam kui praegusaja majandus- ja juhtimisteadustes. Erialakirjanduses kohtab mitmesuguseid määratlusi. Kokkuvõtlikult on neid siduvateks lülideks sellised mõisted nagu *keskkond*, *tegevus*, *ressursid* ja *pikaajalised eesmärgid*. Üks lihtsamaid ja arusaadavamaid määratlusi kõlab nii: **strateegia on pikaajaliste eesmärkide, nende saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogum, mis on**

**organisatsiooni arengu juhtimise aluseks** (Leimann jt., 1987: 25–28).

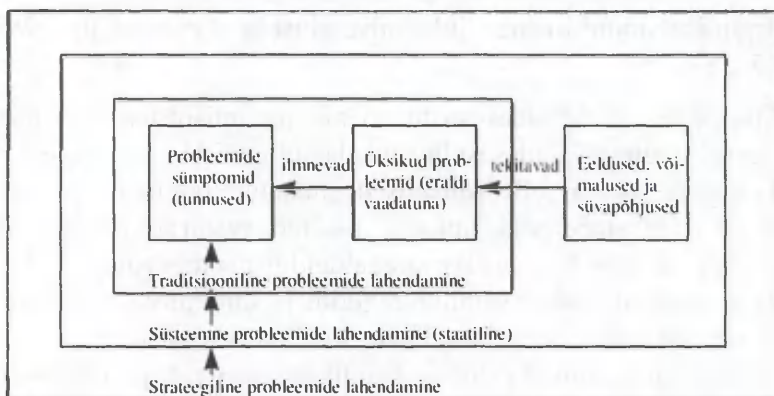
Ettevõtetes ja firmades vastu võetud juhtimisotsused on laias laastus tingitud vajadusest lahendada kolme liiki probleeme:

- 1) tagada töö ja selle tulemused etteantud piirangute raames (normid, standardid, limiidid, plaanid, eeskirjad jms.), avastades ja likvideerides kõrvalekaldeid firma tegevuses;
- 2) kindlustada tööks vajalike tegurite ja tingimuste uuendamine, muutmata nende tingimuste kvalitatiivset sisu;
- 3) uuendada edukaks tööks vajalikke tegureid ja tingimusi, muutes samaaegselt nende kvalitatiivset olemust (sisu).

Esimesel juhul on tavaliselt tegu nn. korraldava juhtimisega, dispetšeerimisega, ka meile tuntud “tulekustutamisega”. Teisel juhul on peamiselt tegemist tegevuse kindlustamisega. Kolmandal juhul saame aga julgelt rääkida firma arengu teadlikust suunamisest. Juhtide töö sisu ongi vaadeldav nende kolme põhipunkti ja nendevaheliste suhete kaudu. On ammutuntud tõde, et tippjuhtkonna ülesandeks on tegelda peamiselt perspektiivsete probleemide ja küsimustega, selgitada välja probleemi süva-põhjus või mis peitub ilmnenu kõrvalikaldumise taga.

Põhimõttelisi erinevusi esilekerkivate probleemide nägemisel ja lahendamisel näeme graafiliselt esitatuna (joonis 1.1). Traditsioonilise korraldava juhtimise puhul käib võitlus tegelike probleemide sümptomitega või mingite vastuolude poolt tekitatud tagajärgedega. Juhtidel pole kas aega või oskust näha probleemide tegelikke põhjusi.

Süsteemse probleemilahenduse korral selgitatakse välja hulk omavahel seotud vastuolusid, mis on põhjustanud ebasoovitavaid tulemusi. Tegeldakse paljude põhjuste koosmõju tagajärgedega, eriti aga nende põhjustega, millest sõltuvad ebasoovivad tagajärjed ja nende tunnused.



Joonis 1.1. Probleemide püstitamise ja lahendamise kolm viisi (Leimann jt., 1987: 23).

Strateegilisel käsitlusel lisandub süsteemanalüüsile väga oluline aspekt: kogu süsteemi (probleemilahendust) vaadeldakse dünaamilisena, perspektiivselt muutuvana (võimalused, eeldused, ohud jms.), uuritakse asjaolusid ja arenguid, mis võivad suure tõenäosusega tulevikus realiseeruda. Selline lähenemine probleemidele ongi strateegilise mõtlemise aluseks.

Ükski firma ei ole lõppkokkuvõttes edukalt juhitav ainult lühiajaliste plaanide ja otsustega. Selle väite õigsust on praktika kinnitanud palju kordi, mistõttu igal edukasele pretendeerival firmal peab olema oma strateegia ja püsiv strateegiline juhtimine.

## 1.2. Strateegia ja keskkond

**Organisatsiooni** keskkonna moodustavad nn. mõjugrupid, mille tegevus mõjutab konkreetset firmat või mida firma tegevus puudutab. Osa mõjugruppe sõltub omakorda firmast, kuna nad

realiseerivad oma eesmärged selle kaudu. Seetõttu on mõjugruppide analüüs strateegiate väljatöötamise lahutamatu koostisosa. Erialakirjanduses loetakse üle 20 mõjugrupi, mille olemasolu ja omavahelised suhted mõjutavad oluliselt firma tegevust ja selle tulemusi. Mõjugrupid võib jaotada järgmistesse rühmadesse:

- tarbijad (klientuur), kelle vajadusi rahuldatakse;
- hankijad, kellest sõltuvad otseselt tootmise ja teenindamise tulemused;
- konkurendid, kes võistlevad firmaga klientuuri ja hankijate pärast;
- omanikud, kes käsutavad firma ressursse ja määravad selle tegevuse prioriteetid;
- mitmesugused reguleerivad institutsioonid;
- muud tähtsamad mõjugrupid (näit. kreditorid, ühiskondlikud organisatsioonid, prominendid jt.);
- firma töötajad oma võimete ja oskustega.

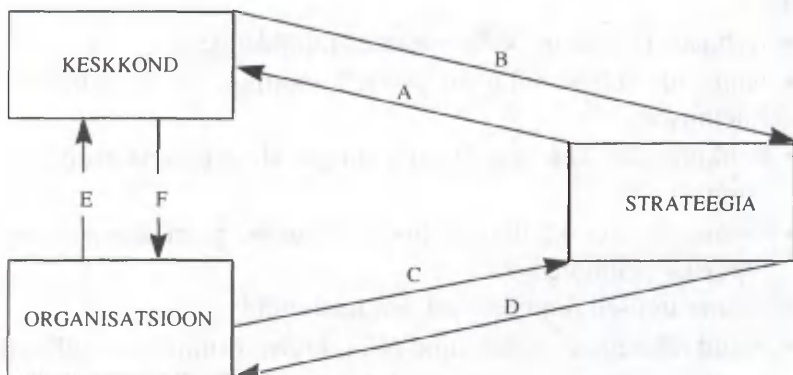
Firma keskkonnauuringutes jaotatakse mõjugrupid välis- ja sisekeskkonnaks. Igal juhul on aga keskkonna analüüs strateegia väljatöötamise peamine ja lahutamatu koostisosa (joonis 1.2).

Strateegia on organisatsiooni ja keskkonda vahendav lüli. Teatavasti on organisatsioon keskkonnaga pidevalt paljudes seostes. Strateegia puudumisel on tegu igapäevase taktikalise tegutsemisega, mis sõltub enamasti ainult välistingimustest, ja juhtidel on vähe võimalusi keskkonna omapoolseks mõjutamiseks. Seosed A ja B näitavad seoseid keskkonna ja strateegia vahel. A näitab organisatsioonist lähtuvat aktiivset keskkonna mõjutamist pikaajaliste eesmärkide kaudu.

Seose B puhul tuleb arvestada keskkonna mõjutusi strateegia kujundamisel, aga ka organisatsiooni juhtide strateegilisi seisukohti. Kumb nendest mõjutustest konkreetsetes ajas ja ruumis



domineerib, sõltub nii keskkonnatingimustest kui ka konkreetsest tegevusalast ja valitud strateegiast. Seosed A ja B iseloomustavad ka organisatsiooni tegevusvabadust oma perspektiivi kujundamisel ja piiranguid, mis seda takistavad.



Joonis 1.2. Organisatsiooni, keskkonna ja strateegia seos.

Seosed C ja D iseloomustavad üldjoontes strateegilist kavandamist ja juhtimist ning strateegia tagasisidet organisatsiooni tegevusele. C sisaldab strateegilisi kavasid ja konkreetseid plaane, nende väljatöötamist ja rakendamist, nende katsetamist, korrigeerimist ja täiendamist, vastavate töövormide ja meetodite kasutamist jne. — ühesõnaga strateegilise juhtimise tsüklit kogu tema keerukuses. D näitab strateegia tagasimõju organisatsioonile. Pikaajalised kavad on ajaliselt jaotatud taktikalisteks ja operatiivseteks ja nende kaudu realiseeritakse ja täidetakse kavandatud strateegilisi eesmärgi.

Seosed E ja F iseloomustavad taktikalist juhtimist, kus keskkond ja organisatsioon mõjutavad teineteist vastastikku ilma

strateegilise sekkumiseta. Nagu eespool öeldud, on need seosed alati olemas, kuid nad ei ole allutatud strateegilistele eesmärkidele ja võivad viia ebasoovitavatele tagajärgedele.

## **2. STRATEEGILINE JUHTIMINE KUI PROTSESS**

### **2.1. Strateegilise juhtimise evolutsioonist**

Strateegiline juhtimine peab kuuluma iga organisatsiooni tegevuste hulka ja olema juhtimise oluliseks koostisosaks, sest kaasaegsete organisatsioonide edu saab põhineda ainult keskkonna- ja konkurentsitingimuste muutusi kiiresti arvestaval juhtimisel. Et mitte kaotada juhtimisvigade tõttu oma edumaad ja aega, on konkurentsimaajanduses vajalik organisatsiooni strateegiliselt juhtida, kusjuures on regulaarselt vaja kooskõlastada juhtimisprioriteedid ja -praktika.

Organisatsiooni tegevuse kavandamist võib käsitleda neljas staadiumis, millest strateegiline juhtimine on vaid üks.

1. Lühiajaline kavandamine — on orienteeritud peamiselt firmasisele tegevustele, näiteks eelarvele, turundusmeetmetele jt.
2. Keskmine ja pikaajaline kavandamine — sellesse staadiumi jõutakse siis, kui senine tegevus ja juhtimine on olnud edukas ning on vaja vaadata perspektiivi. Siin on iseloomulikud mitmeaastased kavad ja plaanid, mis püüavad ühildada üksikute tegevuste plaane.
3. Strateegiline kavandamine — selles staadiumis võetakse vaatluse alla kõik võimalused ja piirangud, millel põhineb firmaväline tegevus. Põhilised tegevused on seejuures turule ja konkurentsile orienteeritud firma olukorra hindamine ja tegevusvabaduse uurimine.



4. Strateegiline juhtimine — selles staadiumis on firmad, mis on jõudnud äratundmisele, et tulemuslik strateegiline kavandamine saab realiseeruda ainult juhtimissüsteemi tähtsamate elementide üheaegsel koostoimel.

Firma tegevuse kavandamisel ei saa üle hüpata eelnevast staadiumist, sest paljud elemendid täiendavad üksteist või on üles ehitatud olemasolevale. Arengut saab kiirendada ainult kavandamis- ja juhtimisotsuste kaudu. Strateegilise juhtimise arengu üheks kitsaskohaks on ja jääb lähitulevikuski kiirus, millega muutuvad mõtte- ja tegutsemisviisid erinevatel juhtimistasanditel.

Eeltoodu taustal võib välja tuua viimaste kümnendite strateegilise mõtlemise ja tegutsemise olulisemad arenguetapid.

1960.– 1970. aastatel, majanduse tormilise arengu tingimustes, ei peetud enam oluliseks läbida kõiki strateegilise juhtimise arenguetappe. Selleks ajaks olid muutunud nõudmised analüüsilise, selle vahenditele ja meetodikatele.

1970. aastatel kasutati laialdaselt mitmesuguseid strateegilisi kontseptsioone, sealhulgas nn. kogemustekõveraid (*Boston-Consulting-Group*, 1966). Võtmekontseptsiooniks kujunes strateegiliste äriüksuste (*SBU*) loomine (*McKinsey General Electric*’us). 1970. aastatest saadik on kogemustekõverad ja strateegilised äriüksused aja jooksul integreeritud portfolioplaneerimise mõiste alla koos nn. standardstrateegiatega (näit. Bostoni maatriks oma “tähtede” ja “rahalehmadega”). Teistest olulistest arengusuundadest nimetame veel PIMS-projekte (*Profit Impact of Market Strategies*).

1980. aastate edasiarendused põhinesid eelkõige riski ja eksiuste üldistamisel ning püüdsid luua tihedamaid sidemeid strateegia ja finantstulemuste vahel. Konkurentsi- ja edupotentiaali põhiideede alusel kujunes välja nn. portfolioplaneerimise

teine põlvkond — oma eeliste maatriksitega. 1980. aastatest pärinevad ka tööstuse struktuurimudelite kontseptsioon ja väärtustele orienteeritud strateegiline kavandamine.

Kokkuvõtlikult öeldes pöörati 1970. aastatel kavandamisel põhiline tähelepanu sellele, kuidas püstitada uusi prioriteete ja jaotada õigesti firma ressursse ja vahendeid. 1980. aastatel koondati tähelepanu turu ja konkurentsi dünaamika paremale mõistmisele. Samal ajal uuriti organisatsioone ja tegeldi struktuuri kavandamise ja muutmisega, kogu uuendusprotsessi võimaluste arendamisega firma sisekeskkonnas. 1990. aastatel tähtsustatakse organisatsiooni sisekeskkonna ja inimteguri osa ning detsentraliseeritakse käsutamisoigust.

Tänapäeval on muutunud aktuaalsemaks organisatsioonile ja selle väärtustele orienteerumine. On märgata kõrvaltegevustest loobumise ja põhitegevuse tugevdamise tendentse. Koos põhitegevuse detsentraliseerimisega suurendatakse ka keskuse (staabi) osa, s.t. rakendatakse meetmeid kogu organisatsiooni loogijoolise keskuse kujundamiseks.

## 2.2. Strateegilise juhtimise põhikontseptsioonid

Nii ärifirmad kui ka muud organisatsioonid, mis teenivad ühiskonna vajadusi, demonstreerivad praktikas silmanähtavalt sageli kahte vastandlikku lähenemisviisi. Nendeks on organisatsiooni kasvu- ja ettevõtlikkuse kontseptsioon. Neid strateegilise juhtimise lähenemisi peetakse enamiku organisatsioonide seisukohalt põhikontseptsioonideks.

### 1. Organisatsiooni kasvukontseptsioon (*Incremental Behavior*).

Kasvukontseptsiooni kasutab suur osa mittetulunduslikest organisatsioonidest, nagu haiglad, kirikud, ülikoolid jt. Kasvukontseptsioon on suunatud organisatsiooni kvantitatiivsele arenda-

misele ja traditsioonilise käitumise säilitamisele organisatsiooni sees ning võimalike kõrvalekaldumiste minimeerimisele ja väliskeskkonna mõjude vähendamisele. Kuna muudatused on paratamatud, ei suudeta neid kunagi täielikult vältida ning neile reageeritakse hilinemisega. Tulemuseks on olukord, et võimalike lahendusvariantide kaalumisel võetakse vastu esimene lahendav otsus. Kasvustrategia rakendamine on seejuures mittetulunduslike organisatsioonide puhul erinev.

Enamik ärifirmasid püüdleb selle poole, et tõsta oma tegevuse efektiivsust. Väiksem osa firmadest, mis ei püüdle efektiivsuse tõstmisele, sureb lihtsalt välja. Osa organisatsioone kipub bürokratiseeruma, s.t. efektiivsuse tõstmise asemel püüavad sellised organisatsioonid üha enam reguleerida oma tegevust mitmesuguste protseduuride ja plaanidega. Firma selline strateegiline stiil ei võimalda olemasolevaid ressursse efektiivselt kasutada ning püüab säilitada *status quo*.

## **2. Organisatsiooni ettevõtlikkuse kontseptsioon (*Entrepreneurial Behavior*).**

Organisatsiooni strateegilise käitumise teiseks suunaks on ettevõtlik käitumine. See erineb eelmisest peamiselt suhtumises muudatustesse. Selle kontseptsiooni puhul ei püüta vältida või minimeerida muudatusi, vaid püütakse neid rakendada või esile kutsuda. Püütakse uues olukorras leida organisatsioonile uusi võimalusi ja selgitada varitsevaid ohte. Lahendamist vajavale probleemile ei otsita ajutist ja lühiajalist lahendust, vaid püütakse leida nähtuse tagamaid ja süvapõhjusi ning otsitakse probleemile või nähtusele mitmesugusid alternatiivseid lahendusvariante.

Ettevõtlik organisatsioon püüdleb pidevalt ja teadlikult olemasoleva seisundi muutmise poole. Ettevõtlikkust kohtame praktikas harvemini kui kasvukontseptsiooni rakendamist, eelkõige mittetulunduslikes hiljuti loodud organisatsioonides. Ettevõtlikkus ilmneb sageli alles kriisiolukordades ja äkiliste sotsiaalsete

muutuste tingimustes. Mittetulunduslikes firmades ei ole turumajandusliku konkurentsi mõju nii ilmne kui ärifirmades. Ärifirmades tekib sageli probleeme kaupade turutsükliga. Viimastel aastakümnetel on kaupade, nagu ka turgude ja sihtprogrammide keskmine eluiga pidevalt vähenenud. Selle tulemusena on enamik ärifirmasid üha sagedamini pöördunud ettevõtliku stiili poole. Peamine ettevõtliku stiili suurema leviku põhjus on võimaluste ja kasvu suurendamine muudatuste abil, s.o. muudatuste kui paratamatuse arvestamine strateegiate väljatöötamisel. Tegelikult igapäevaelus on selle aja jooksul peaaegu kõikidel elualadel pöördutud üha enam ettevõtliku stiili uurimise ja katsetamise poole. Selle väite kinnituseks on ka paljude vastavasisuliste materjalide ja uurimuste lisandumine viimasel kümnendil. Seejuures esitletakse ettevõtlikkuse strateegiat kui uute võimaluste allikat kiirelt muutuvate keskkonnatingimustega paremaks toimetulekuks.

### **Organisatsiooni kasvustrategia ja ettevõtlikkuse strateegia põhilised erinevused (Ansoff, 1985: 195–220).**

Kahe strateegilise suuna võrdlemine toob ilmsiks enamiku nende erinevustest. Võrdlusmaterjaliks on valitud mõningad organisatsiooni kujundamise näitajad. Võrdlus on esitatud tabeli kujul (tabel 2.1).

Üleminek ühelt strateegiliselt stiililt teisele on alati seotud kaugelulatuvate muudatustega, nõuab küllaldaselt aega, on organisatsioonile kulukas, personalile psüühiliselt raske ja nõuab sageli ka võimusuhte ümberkorraldamist. Samas tuleb märkida, et kahe strateegia ühendamise või sellele püüdlamine toob kaasa palju konflikte ja suurendab pingeid organisatsioonis. Tekib ka loomulik küsimus: milline stiil konkreetsele organisatsioonile sobib?





Organisatsiooni karakteristikud/ näitajad	Kasvustrateegia	Erevoõtlikkuse strateegia
8. Organisatsiooni iseloom	<p>Stabiilne või laienev</p> <p>Tegevus seotud ressursside töötlemisega ja püüdega ressursse kokku hoida</p> <p>Tegevusvaldkonnad omavahel nõrgalt seotud</p>	<p>Paindlik ja muutuv</p> <p>Tegevus organiseeritud sõltuvalt probleemist</p> <p>Tegevusvaldkonnad on tugevalt seotud</p>
9. Juhtimisprobleemide lahendamine	<p>Probleemile reageerimine</p> <p>Probleemijärgne reageerimine</p>	<p>Aktiivne võimaluste otsimine</p> <p>Probleemi ettenägemine</p>
a) Tegevuse vajaduse tunnistamine		
b) Alternatiivide otsimine	<p>Orienteerumine kogemustele</p> <p><i>Status quo</i>’st osaline kõr- valekaldu mine</p> <p>Uuritakse tihti alternatiivi</p>	<p>Loominguline alternatiivide otsimine</p> <p>Suur kõrvaldale <i>status quo</i>’st</p> <p>Uuritakse mitmeid alternatiive</p>
c) Alternatiivide hindamine	<p>Võetakse vastu esime- ne vajadusi rahuldav alternatiiv</p>	<p>Vaetakse välja parim võimalikest alternatiividest</p>
d) Suhtumine riski	<p>Riski minimeerimine</p> <p>Vastavalt senistele kogemustele</p>	<p>Teadlik minek riskile</p> <p>Riskivariantide tasakaalustamine</p>

Erialakirjanduses tavatsetakse mõnikord käsitleda kasvustrateegiat kui konservatiivset ja vanamoodsat, samal ajal kui ettevõtlikkuse stiili vaadeldakse kui agressiivset ja arengule orienteeritud lähenemist. On ka autoreid (sh. J. H. Ansoff), kes väidavad, et kui varem asendasid strateegilise juhtimise lähenemisviisid järk-järgult üksteist sõltuvalt keskkonnatingimuste muutumisest, siis tulevikus on ärifirmad sunnitud õppima ja kasutama üheaegselt mõlemat lähenemisviisi — kasvustrateegiat ja ettevõtlikku strateegiat

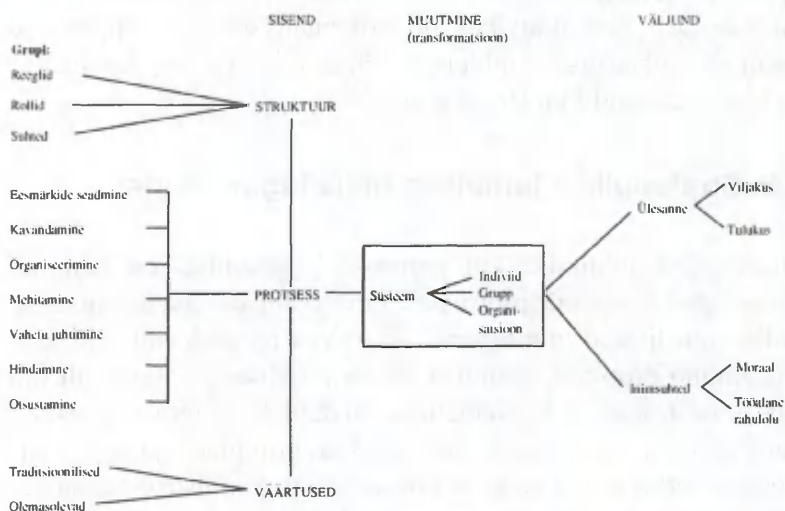
### 2.3. Strateegilise juhtimise nelja teguri mudel

Strateegilise juhtimise kui protsessi kujunemisel on lähtutud klassikalisest juhtimisprotsessist oma põhiliste osategevustega, millele on lisatud inimtegurist tulenevad reeglid, rollid ja suhted, samuti protsessi sisendina traditsioonilised ja olemasolevad väärtused (joonis 2.1). Seejuures vaadeldakse juhtimisprotsessi kui süsteemi, mis koosneb indiviididest, gruppidest ja organisatsioonist tervikuna. Lisaks organisatsiooni peamistele ülesannetele on tähtis ka inimsuhete osa, kusjuures oluliste väljunditena on silmas peetud töötajaskonna tööalast rahulolu ja moraali põhikategooriaid, muu hulgas ka sotsiaalset vastutust.

Iga turumajanduslik süsteem sisaldab vähemalt viit kohustuslikku nõuet (imperatiivi):

- 1) määratleda peamised äri väärtused, eesmärgid ja tegutsemissihid, mis tulenevad firma peaeesmärgist;
- 2) selgitada välja väliskeskkonna tegurid, mis võivad olla firmale võimalusteks või ohtudeks;
- 3) määrata kindlaks kontrollitavad äriressursid (personal, masinad ja seadmed, oskused, lepingud, imidž, turuasend jt.), mille paigutamine ja kasutamine aitavad kaasa eesmärkide saavutamisele;

- 4) määratleda ja formeerida firma põhikomponendid, sealhulgas sisemised strateegilised äriressursid, mis kasutavad jaotatud ressursse ja viivad ellu organisatsiooni äriplane;
- 5) arendada pidevalt juhtimist, eelkõige otsustamist ressurside jaotamisel ja kasutamisel.



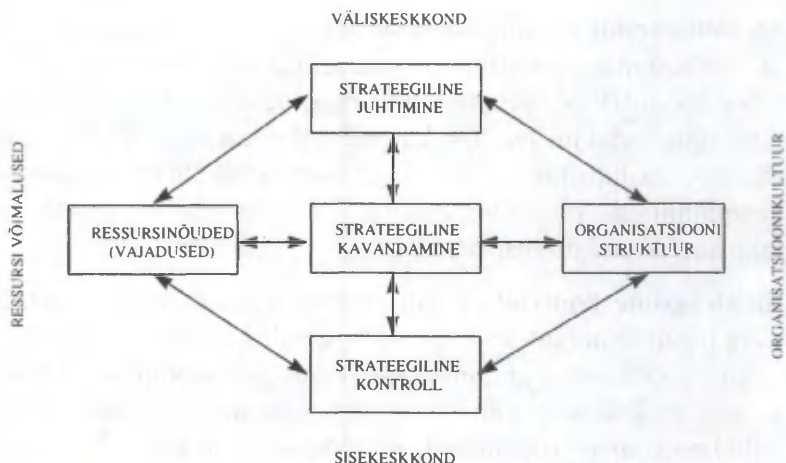
Joonis 2.1. Juhtimise lihtsustatud mudel.

Strateegilist juhtimist kui protsessi, kus on arvestatud ka kõiki eelloetletud imperatiive, iseloomustab hästi nn. nelja teguri mudel (joonis 2.2) (Rowe/Mason, 1990: 13).

Strateegilise juhtimise protsessi kujutamise aluseks on võetud juhtimisprotsessi kolm faasi (funktsiooni), mida peab põhifunktsioonideks enamik koolkondi alates H. Fayolist kuni tänapäevani. Nendeks on kavandamine, organiseerimine ja kontrollimine.



Teisi eelloetletud ja siin nimetamata juhtimisprotsessi osi vaadeldakse seejuures nn. abifunktsioonidena ja käsitletakse alajaotustes eraldi vastavalt vajadusele.



Joonis 2.2. Strateegilise juhtimise nelja teguri mudel.

Joonisel 2.2 on põhifaasidele lisatud tagapõhja ja peamiste mõjuritena väliskeskkond, sisekeskkond, organisatsiooni ressursivõimalused ning organisatsioonikultuur.

**Strateegiline kavandamine** on oluline siduv tegevus juhtimise ja väliskeskkonna vahel. Kavandamisel püütakse välja selgitada firma võimalused ja ohud väliskeskkonnas, samuti firma tugevad ja nõrgad küljed (valupunktid). Nendest sõltuvad firma eesmärgid ning konkreetse strateegia ja taktika. Strateegiline kavandamine on kestav protsess ja moodustab strateegilises juhtimises ülitähtsa osa.

**Ressursside juhtimise määramine** seob strateegilise juhtimise organisatsiooni ressursidega. Ressurssidena vaadeldakse üld-

juhul finantsressursse, personali, maad, masinaid ja seadmeid, toorainet, hooneid, infot jne. Ressursivajaduste ja ressursivõimalustega püütakse selgitada, kas kavandatud strateegia hakkab tööle või vajab korrekture.

**Organiseerimine** võimaldab siduda omavahel firma ressursse ja nendega manööverdada. Uuritakse, kas olemasolev organisatsioon (eesmärkide hierarhia, tööjaotus, personal, kommunikatsioon, standardid jm.) vastab kavandatud strateegiale ja taktikale. Samuti analüüsitakse, kas organisatsioonikultuur (eeldused, veendumused, väärtushinnangud, üldstrateegia) soodustab või takistab kavandatu realiseerimist.

**Strateegiline kontroll** eeldab strateegia läbiviimise hindamist ning jaguneb organisatsiooni sise- ja väliskontrolliks. Sisekontrolliga mõõdetakse ja hinnatakse ressursside jaotamise ja kasutamise efektiivsust, väliskontrolliga hinnatakse strateegia edu väliskeskkonnas (läbimüügi suurenemine, turuasendi paranemine, tulu suurenemine jne.).

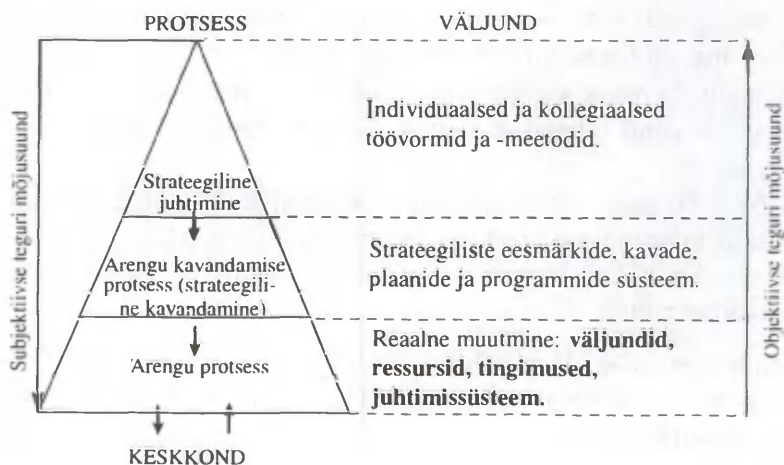
Organisatsioon areneb kahe vastastikku seotud jõu — keskkonna ja strateegiliste plaanide — mõjul. Strateegiaid omavad organisatsioonid reageerivad edukamalt muudatustele keskkonnas (joonis 2.3).

Kavandatud strateegia langeb suures osas, aga mitte täielikult kokku tippjuhtkonna ettekujutusega tulevikust, sest sageli muutuvad ka nn. domineeriva eliidi koosseis ja hoiakud. Organisatsiooni mõjutab nii välis- kui ka sisekeskkond. Organisatsiooni väliskeskkonda on väikesel ja ka keskmise suurusega ettevõttel väga raske mõjutada, organisatsiooni sisekeskkonda on aga paljude juhtide arvates võimalik mõjutada üsna olulisel määral. Juhid on tavaliselt aktiivsed strateegid, kelle kreedoks võib pidada tuntud ütlust: "Kõik, mis pole keelatud, on luba-

tud”, vastupidiselt passiivse juhi hoiakule: “Kõik, mis pole lubatud, on keelatud.”

Edukas juht-strateeg mõistab, et tulevik ei ole täielikult prognoositav, kuid võib olla **sihikindlalt kujundatav**. Selleks kujundamiseks on pidevalt vaja uusi ideid ja lahendusvariante. Meie majanduse arengu praegusel etapil on strateegiliselt tähtis otsida ja leida loovaid juhte, kellel on eeldusi lahendada uusi, mitmetahulisi ja selgelt piiritlemata probleeme.

Turumajanduse eri tegevusvaldkondades võib olla ja on palju erinevaid strateegiaid (näiteks arengustrateegia, konkurentsi-strateegia jt.), kuid konkreetsete strateegiate väljatöötamisel ja juhtimisel on otstarbekas silmas pidada juhtimisprotsessi põhi-faase. Igal juhul on strateegiline juhtimine kestev protsess, mis kindlustab konkrentsis parema sobivuse firma ja tema muutuva keskkonna vahel.



Joonis 2.3. Organisatsiooni arengu juhtimise peamised komponendid.

### 3. STRATEEGILINE KAVANDAMINE

*Viimane asi, mida me teada saame, on see, mida peaksime teadma esimesena.*

B. Pascal

#### 3.1. Strateegilise kavandamise protsess

Strateegiline kavandamine tähendab firma ressursside kombineerimist väliskeskkonna võimaluste ja riskidega. See on kestev ja ajaliselt pikk protsess ning sellega tegeleb tippjuhtkond.

Strateegiline kavandamine sisaldab vähemalt nelja osategevust:

- 1) määratleda firma soovitavad tulevikuvõimalused ja põhiidee — mis on firma või mis ta peaks olema;
- 2) selgitada välja kompetents suhetes konkurentidega ja turunišid, kuhu tahetakse minna, s.o. määratleda konkurentsieelised;
- 3) formuleerida firma missioon, peaesmärk ja alleesmärgid ning kriteeriumid nende saavutamise hindamiseks;
- 4) teha kindlaks ressursside vajadus ja jaotus tegevusplaanide realiseerimiseks.

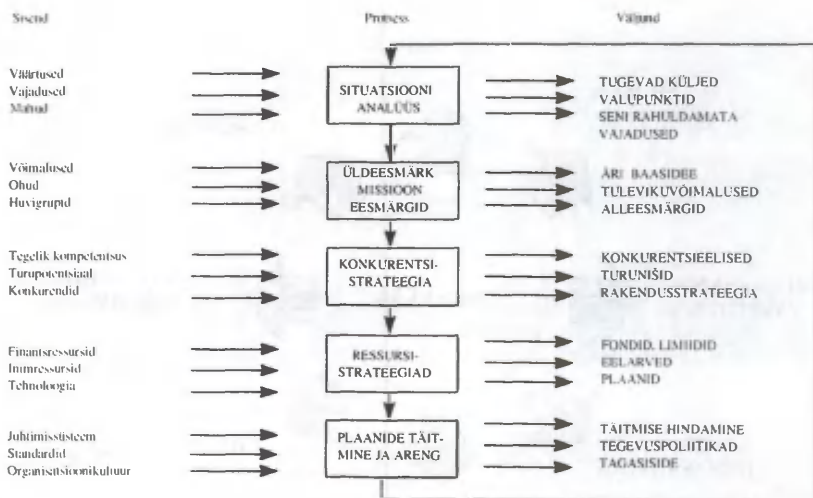
Nende tegevuste alusel võib strateegilist kavandamist vaadelda kui protsessi, millel on oma põhilised etapid, peamised sisendid ja väljundid (joonis 3.1).

Näeme, et situatsiooni analüüsil on aluseks firma peamised väärtused, vajadused ja mahud. Nende analüüs peab selgitama välja firma tugevad ja nõrgad küljed, samuti seni rahuldamata

vajadused. Eesmärkide hierarhia määratlemisel on sisendiks peamised keskkonnategurid, nende toimest tulenevalt selgitatakse välja tulevikuvõimalused, äriidee ja põhieesmärgid.

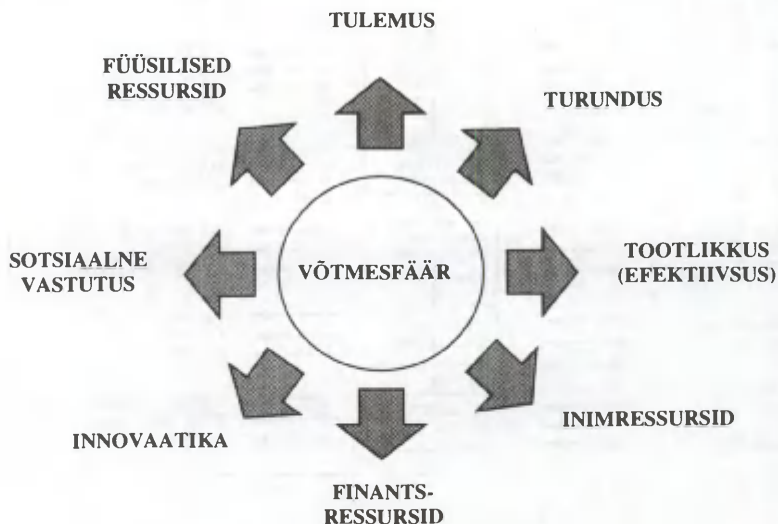
Joonisel 3.1 toodud kavandamisprotsessi järgimine peaks firmale andma hulga konkreetseid tegevusjuhiseid:

- 1) konkurentsieelised ja -võimalused ning nende rakendamishüvised;
- 2) vajalikud strateegilised muudatused konkreetsete tegevusalade poliitikas (toote-, hinna-, finants-, personali- jne. poliitikas);
- 3) fondide, limiitide jne. allikad ja konkreetssed ajakavad;
- 4) analüüsist tulenevad konkreetssed ülesanded ja ajakavad firma tegevusala juhtidele.



Joonis 3.1. Strateegia kavandamise mudel (Rowe/Mason, 1990: 34).

Nii situatsiooni analüüsil kui ka teiste kavandamisprotsessi komponentide juures on nii sisendi kui väljundina soovitatav pidada silmas ka nn.strateegilisi võtmesfääri elemente (joonis 3.2). Konkurentsistrateegia kujundamisel lähtutakse lisaks konkurentidele ja turupotentsiaalile ka firma tegelikust kompetentsusest. Formuleeritakse konkurentsieelised ja turunišid, eesmärk, kuhu tahetakse jõuda või kus konkureerida. Ressursistrateegia peab näitama, kuidas vastavate eelarvete ja plaanide alusel kavatakse ressursse ümber paigutada vähemedukatelt tegevusaladelt edukamatele. Väljatöötatud tegevuspoliitika ja konkreetsed tegevusplaanid peavad näitama võimalikku lisatulu uue strateegia käivitamisest. Kõige eelneva koostoime (sünergia) baasil loodetakse parandada olukorda kogu firmas, konkreetsel turul või tegevusalal.



Joonis 3.2. Strateegia kujundamise võtmesfäär ja selle komponendid.



Teoorial on erinevaid käsitlusi ja kavandamise lihtsustatud mudeleid (joonis 3.3):

- strateegia taandamine toodete ja turgude käsitlemisele;
- strateegilise kavandamise tehnoloogilisele küljele keskenduv käsitlus;
- ettevõtte ja väliskeskonna keerukamatele seostele keskenduvad käsitlused;
- võtmeisikutele ja nende tegutsemisvõtetele keskenduv käsitlus.



Joonis 3.3. Strateegilise kavandamise protsess.

Organisatsiooni tegevuse reaalne muutmine ja areng toimub kolmes peamises omavahel seotud osas. Nendeks on: ressursid ja tingimused (sisendid), organisatsioon ja töömeetodid ning väljundid. Strateegiliste kavade praktiline realiseerimine ongi strateegiline juhtimine.

## 3.2. Strateegia kujundamine

Strateegiate väljatöötamise ja formuleerimise juures loetletakse vähemalt kümme peamist liikumapanevat jõudu, mis tingivad vastavate strateegiate väljatöötamise vajaduse. Need on:

- uute turgude otsimine,

- uute kaupade ja teenuste arendamine,
- klientuuri (tarbijate) teenindamise parandamine,
- tehnoloogia arendamine,
- tootmisvõimaluste ja -oskuste parandamine,
- koguste ja mahtude optimeerimine (vahel ka suurendamine),
- jaotamise täiustamine,
- vajalike ressursside soetamine,
- müügi meetodite ja logistika süsteemi parandamine,
- investeeeringute ja kasumi suurendamine.

Kõik loetletud liikumapanevad jõud võivad põhimõtteliselt olla tõukejõududeks organisatsiooni uue üldstrateegia kujundamiseks.

Üldiselt sisaldab strateegiline plaan vähemalt neli olulist aspekti:

- 1) soovitud tulevikuvõimalus firmale;
- 2) konkurentsieeliste loetelu, sealhulgas suhetes konkreetsete konkurentidega, ja turunišid, kuhu tahetakse minna;
- 3) peaesmärk ja peasuunad ning kriteeriumid nende saavutamiseks;
- 4) ressursside jaotus tegevusplaanide täitmiseks.

Strateegia formuleerimisel on olulisemateks osadeks äri määratlemine, edutegurite loetelu, keskkonna eeldused, konkurentsipositsioon ja konkreetne tegevusplaan.

**Äri määratlemisel** tuleb leida punktid, kust edu tegurid peavad alustama toimimist soovitud suunas. Need tegurid võivad olla kaup (asi või teenus), tarbijate sihtgrupp, regioon, aga ka klientuuri nõudmiste rahuldamise teed.

**Edutegureid** võib esitada küsimustena erinevatest valdkondadest, nagu näiteks:

- miks tarbija peaks toodet ostma, kuidas panna teda seda tahma ja miks ta tahab toote eest rohkem maksta?



- kuidas tõsta tarbija silmis toote väärtust?
- kuidas tõsta tootja silmis toote väärtust?
- kuidas juurutada uut kaupa õigel ajal ja õiges kohas, s.t. leida õige stardiaeg ja positsioon?

**Olulisemad edutegurid on:**

- kulusääst tootmisel ja turustamisel;
- toorme ja tööjõu hind;
- tootlikkus;
- tehnoloogia, tehniline sisseseade, disain, patendid jms.;
- turuosa suurus;
- valitsuse subsideerimised ja regulatsioon;
- muud tootesse puutuvad asjaolud.

**Keskkonna eeldused on seotud:**

- turu suuruse, tulukuse ja kasvuga;
- klientide ostukäitumise tundmisega;
- konkurentsipositsiooniga, turuosaga;
- võimuorganite regulatsiooniga.

**Konkurentsipositsioon** selgub enda ja konkurentide edutegurite võrdlemisel. See võrdlus tehakse tegevusvaldkondade või strateegiliste äriüksuste kaupa. Olulised on siinjuures veel innovaatika ja uued turuvõimalused.

**Tegevusplaan** peab kajastama eesmärkide saavutamise peamiste tulemustena kapitali investeerimise, struktuursete kulueelarvete ja fondide jaotamise otstarbekust ning turupotentsiaali säilimist või tugevnemist.

Strateegilise kavandamise viimane etapp näitab, kuivõrd hästi on konkreetne strateegia operatiivse juhtimise raames haakunud kogu organisatsiooni eesmärkidega ja kas osastrateegiad osutuvad otstarbekaks ja efektiivseks ning milliste strateegiliste äriüksuste väljavaated eduks on ka perspektiivis kõige paremad.

### 3.3. Strateegilise kavandamise süsteem

Iga organisatsiooni tegevuse eesmärgiks peab olema tarbijate (kliientide) konkreetsete vajaduste rahuldamine. Vajaduste ja nõudmiste muutudes ja arenedes muutuvad ka organisatsiooni väljunditele esitatavad nõuded. Muutuvad ka organisatsiooni ressursid ja nende struktuur. Sageli vaheldub personal, muutuvad ka juhtkonna ja personali huvid ja eesmärkide suunitlus, et säilitada organisatsiooni tegevuse terviklikkus, sisemine tasakaal ja pidev areng. Juhtkonna ülesandeks on regulaarselt ja sihipäraselt üle vaadata ja korrigeerida eesmärke ja lahendada nendega kaasnevad probleemid. Strateegilise kavandamise põhiülesandeks ongi luua eeldused organisatsiooni kui terviku arenguks muutuvas keskkonnas.

Organisatsiooni tegevuse reaalne muutumine ja areng peab toimuma kolmes omavahel seotud põhiosas:

- ressursid ja tingimused,
- organisatsiooni struktuur ja sisekeskkond,
- väljundid.

Nende kolme põhielemendi sihipärasele ja kestvale suunamisele ongi välja töötatud eesmärkide, kavade ja programmide omavahel seotud süsteem. See ongi strateegilise kavandamise mõte ja sisu. Selle töö korraldamist ja vastavate strateegiate elluviimist võibki nimetada strateegiliseks juhtimiseks.

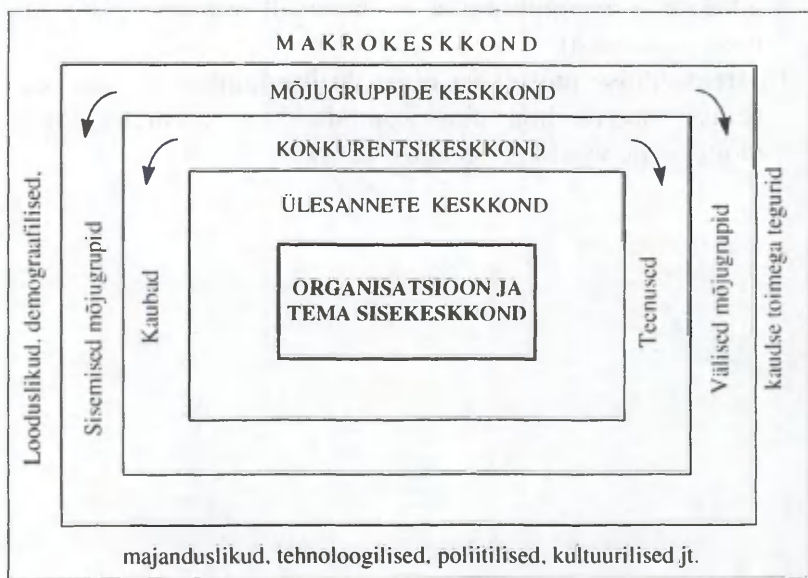
Strateegilise juhtimise aluste hulka kuulub ka strateegiliste plaanide määratlemine, millel on oma taksonoomiline või hierarhiline ülesehitus. Strateegia põhiosad kujunevad alljärgnevalt:

- 1) **missioon** — milleks on organisatsioon (firma) ellu kutsutud, kelle või mille vajadusi ta rahuldab ja millist tehnoloogiat või protsessi ta viljeleb;
- 2) **arengukontseptsioon** (*grand strategy*) — milliste stiimulite ja piirangute arvestamisele firma areng tugineb;

- 3) **peaesmärgid ja -suunad** (*purpose, goals*) — millised muudatused peavad toimuma organisatsiooni sisendites, struktuuris ja väljundites;
- 4) **toodangu maht ja struktuur** — kuidas tooted peavad muutuma, et saavutada peaesmärgid;
- 5) **allstrateegiad** — põhilised ülesanded muudatuste elluviimiseks strateegilisel perioodil. Allstrateegiad peavad lahendama probleemid ja vastuolud eesmärkide poole pürgimisel;
- 6) **programmid** — allstrateegiate täitmise etapiviisilised plaanid;
- 7) **lühiajalised eesmärgid** — strateegia elluviimiseks vajalikud suunad ja konkreetsed plaanid lühemaks ajaperioodiks;
- 8) **osastrateegiad** — valdkondade ja äriüksuste kohustuste ja ülesannete kirjeldused või protseduurid;
- 9) **allüksuste arenguplaanid** — lähtuvalt osastrateegiate täitmise vajadusest;
- 10) **strateegilise mõtteviisi pidev kujundamine** — juht peab firmas motiveerima ning kujundama välja strateegilisele mõtteviisile vajalikke omadusi ja oskusi.

## 4. VÄLISKESKKONNA ANALÜÜS

Keskkonnatingimusi uuritakse ja klassifitseeritakse sõltuvalt käsitlusuunast ja uurimiseesmärkidest väga erinevalt. Et konkreetsel juhul on peamine tähelepanu pööratud strateegilisele juhtimisele, siis tuleb üksikasjalikult käsitleda organisatsiooni väliskeskkonda (*external environment*), kus eraldi vaadeldakse väliskeskkonna mikro- ja makrotasandit (joonis 4.1).



Joonis 4.1. Organisatsiooni väliskeskkonna mikro- ja makrotasand.

Väliskeskkonna **mikrotasandit** iseloomustab vahetu mõju organisatsioonile ja selle juhtimisele. Mikrotasandiks on mitmesugused mõjugrupid (*Stakeholders*): klientuur, konkurendid, omanikud jpt. Nende hulk ja vahetu toime on olenevalt ajast ja ruumist väga erinev.

**Makrokeskkonna** moodustavad kaudsemad, eelkõige majanduslikud, poliitilised, looduslikud, demograafilised, tehnoloogilised, kultuurilised jt. lokaalse või globaalse toimega tegurid. Mõnel juhul võib ka nende tegurite toime olla küllalt vahetu.

#### 4.1. Mõjugruppide analüüs

Mõjugruppideks võib nimetada inimeste rühmi, mille tegevus organisatsiooni mõjutab või puudutab. Mõjugruppide arv ja toime sõltuvad organisatsioonist, sest nad realiseerivad oma eesmärgid organisatsiooni kaudu. Organisatsioon ja tema edukus sõltuvad omakorda nende olemasolust ja tegevusest.

Mõjugruppide analüüsil võib esile tuua viis põhilist tegurit.

1. Peamiste mõjugruppide määratlemine.
2. Mõjugruppide mõju (ohtlikkus ja võimalused) uuritavale organisatsioonile.
3. Kuidas ja millega mõjugrupid organisatsiooni mõjutavad.
4. Mõjugruppide vahelised suhted ja vastastikune toime.
5. Mõjugruppide suhteline tähtsus ja eeldatav toime.

Erialakirjanduses loetletakse üle paarikümne mõjugrupi, millest põhilised on:

- ostjad ja tarbijad,
- hankijad,
- konkurendid,
- omanikud,

- mitmesugused reguleerivad institutsioonid (riigi ja kohalikud võimuorganid, ametiühingud jm.),
- personal,
- muud mõjugarupid.

Mõjugarupide väljaselgitamisele järgneb nende toime hindamine ja pingeritta seadmine ehk nn. jõuväljade analüüs. Tege-liku või eeldatava toime poolest võib mõjugarupid jaotada kahte rühma:

- 1) mõjugarupid, mis toetavad strateegilisi võimalusi ja on seega organisatsiooni tugevateks külgedeks;
- 2) mõjugarupid, mis pidurdavad organisatsiooni tegevust ja on talle ohuks või nõrkuseks.

Mõjugarupide tähtsust võib hinnata näiteks skaalal 0–9 (toeta- vad–takistavad).

**Keskkonna uurimine** (*environmental scanning*) sisaldab mõju- gruppide analüüsi, aga ka teisi väliskeskkonna tähtsamaid tegu- reid: reaalsed võimalikud muudatused maailmamajanduses ja demograafias, poliitilised kriisid, muutused toodete tehnoloogias, protsessides, võimuorganites, loodusõnnetused jpm. Kokkuvõttes võib välja tuua vähemalt kuus võtmesfääri:

- 1) majandus (raharinglus, kaubad, energiaressursid, info jm.);
- 2) poliitika (võimujaotus nii kodu- kui välismaal);
- 3) sotsiaalsed hoiakud ja demograafilised arengud (tegurid, mis mõjutavad inimeste elu ja väärtushinnanguid);
- 4) tehnoloogia (masinad, seadmed, protsessid, materjalid);
- 5) konkurents (olemasolevad ja potentsiaalsed konkurendid, nende turuosa, kontsentratsioon jpm.);
- 6) regioon (suurus, paiknemine, kliima, topograafia, rahvus- likud ressursid).

Kõikide nende keskkonnategurite puhul püütakse välja tuua võimalused ja ohud.



## 4.2. Ohud ja kitsaskohad

Ohtude ja kitsaskohtade analüüsi (*vulnerability analysis*) mõte ja ülesanne on välja selgitada valupunktid, mis võivad anda tagasilööke ja hävitada organisatsiooni senised või tulevased saavutused. Samas tuleb rõhutada, et ohud ja kitsaskohad minigites valdkondades võivad kujuneda teatud juhtudel hoopis organisatsioonile headeks võimalusteks. Sellesse analüüsi kuuluvad järgmised valdkonnad:

- klientuuri (tarbijate) nõudmised ja soovid;
- ressursid ja plaanid;
- hinnapositsioonid;
- tarbimisbaas (suurus, demograafilised tegurid, tarbimiseelised);
- tehnoloogilised tegurid;
- erioskused, süsteemid, protseduurid;
- organisatsiooni iseloomustavad põhitunnused (logo, imidž, tooted, organisatsioonikultuur);
- konkurentsibarjäärid (regulatsioon, seadused, patendid jms.);
- ühiskondlikud väärtused, elustiil;
- äriolulisemate mõjugruppide toetus ja initsiatiiv;
- lisatooted või -teenused;
- klientuuri (tarbijate) rahulolu (toote ohutus, kvaliteet, maine).

Eeltoodud põhilistes valdkondades tehakse analüüs järgmiste astmete kaupa:

- nõrkuste ja ohtude olemus ja süvapõhjus;
- põhjused, mis ohustavad äritegevust;
- iga ohu asjaolud;
- asjaolude hierarhia;
- iga ohu tõenäosus;
- organisatsiooni võime tulla nende ohtudega toime;
- konkreetse ohu tähtsus või tühisus.

Eelloetletud analüüside alusel tehakse keskkonna **kvalitatiivne prognoos** (*qualitative forecasting*). Prognoos võib olla kas pikemaks või lühemaks perioodiks, üldisem või spetsiaalse suunitlusega, sõltuvalt võimalustest ja vajadusest. Selle prognoosi tegemise meetodika ja rakendamise otsustab organisatsiooni tippjuhtkond. Kvalitatiivse keskkonnaprognoosi juures peab silmas pidama, et indiviidide ja gruppide subjektiivsed kavatsused oleksid ühendatud kogu organisatsiooni tulevaste tegevuskavade ning arenguperspektiividega.



## 5. SISEKESKKONNA ANALÜÜS

### 5.1. Sisekeskkonna peamised komponendid ja organisatsioonikultuur

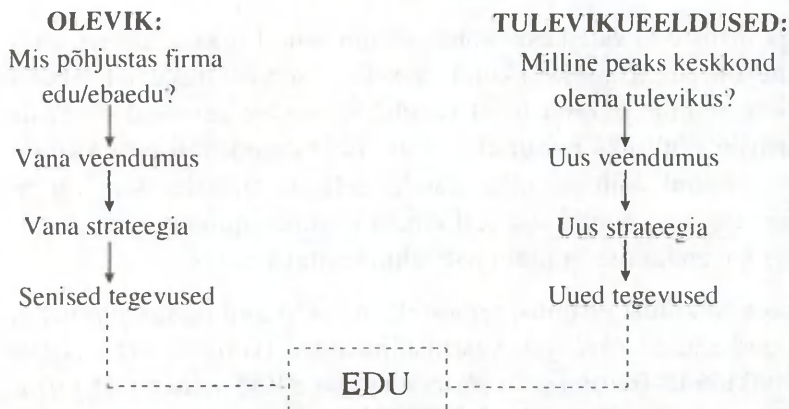
Iga firma edu väliskeskkonnas sõltub suurel määral sellest, milline on firma sisekeskkond ja selle sisemine tasakaal. Hästimotiveeritud ja oma tööst rahuldust tundev personal on igale firmale oluliseks ressursiks, mille õige rakendamise ja kasutamise korral võib see olla suureks eeliseks firmale. Seetõttu on viimasel kümnendil sisekeskkonna analüüs muutunud strateegilise kavandamise ja juhtimise lahutamatuks osaks.

Sisekeskkonna analüüsi teguriteks on eeldused (*assumptions*) ja veendumused (*beliefs*), väärtushinnangud (*values*), organisatsioonikultuur (*corporate culture*), strateegiline vaatepunkt (*strategic vision*) ning nende abil kujundatav firma üldstrateegia oma pea- ja alleesmärkidega. Kuna neid sisekeskkonna tegureid on meie igapäevases äritegevuses üldiselt seni vähe hinnatud, peatugem neist igapähe lähemalt.

Turumajanduse väliskeskkond muutub väga kiiresti, seetõttu ei tea ükski ärifirma täpselt oma tulevikku ja juhid peavad tegutsema riskiolukorras. Ometi on juhtidel kasutada teatud **eeldused**, mis tulenevad keskkonnateguritest. Igal strateegiliselt mõtleval juhil on välja kujunenud oma arvamus nii välis- kui sisekeskkonna teguritest ja väärtushinnangutest. Samuti on igal strateegil

giliselt mõtleval juhil välja kujunenud omad **veendumused**, mille alusel ta vaeb tulevikueeldusi. Nende kahe mõiste seotust sisekeskkonnas saab iseloomustada ka graafiliselt (joonis 5.1). Võrreldes selliselt olemasolevaid eeldusi ja veendumusi, tuleb pöörata tähelepanu kolmele olulisele küsimusele.

1. Kas on välja selgitatud kõik eeldused, mis võivad olla seotud strateegiaga?
2. Kas on mõõdetud ja hinnatud iga eelduse tugevust (eeldatavat mõju)?
3. Kas on välja selgitatud iga eelduse asjaolud?



Joonis 5.1. Eelduste, veendumuste ja strateegia seos.

Kõige selle eesmärgiks on jõuda veendumusele, et eeldused on õiged ja nendest võib lähtuda strateegia kujundamisel.

**Väärtushinnangud** on abstraktsed ideed, mis juhivad mõtlemist ja on aluseks otsustamisele. Erialakirjanduses eristatakse

kuut väärtushinnangute tüüpi, mis on aluseks firma võtmeisikute väärtushinnangutele (Albaneese, 1988: 105):

- **teoreetilise** väärtushinnangu aluseks on tõe avastamine ning eesmärgiks teadmiste, kogemuste, tulemuste jne. korrastamine ja süstematiseerimine;
- **majandusliku** väärtushinnangu iseloomulikud jooned on praktilisus ja kasulikkus ning eesmärgiks rikkuse suurendamine;
- **esteetilisest** väärtushinnangut iseloomustavad vorm, harmoonia, sümmeetria jne. Esteetilisest väärtushinnangut peetakse teoreetilise väärtushinnangu vastandiks;
- **sotsiaalne** väärtushinnang väljendub peamiselt omakasu-püüdmatuses, lahkuses, sümpaatias ja inimsõbralikkus;
- **poliitilisest** väärtushinnangut iseloomustab peamiselt soov omada võimu ja mõjutada teisi inimesi;
- **religioosne** väärtushinnang lähtub ühtsusest ja veendumusest, et maailm on ja peab olema üks tervik.

Eeldades, et igal firma töötajal on oma väärtushinnang või nende kombinatsioon, on oluline, et firma äritegevus aitaks kaasa personali peamiste sotsiaalsete vajaduste rahuldamisele. Seetõttu tuleb strateegia kujundamisel kokku puutuda kahesuguse kompromissi vajadustega:

- lepitada üksteisega konfliktset eesmärgid ja seostada need firma eesmärkidega;
- sobitada oma isiklikud väärtushinnangud firma eesmärkide ja strateegiaga.

On selge, et organisatsiooni kui terviku väärtushinnangud kujunevad välja juhtide veendumuste ja väärtushinnangute alusel. Selle nn. domineeriva eliidi väärtushinnangute tundmine ja määratlemine on väga oluline, sest just eliit määrab ja formuleerib firma strateegia põhisuuna (missiooni, eesmärgid) ja mõjutab strateegia valikut või prioriteete.

Omanike ja teiste huvigruppide poolt vaadatuna ei ole seega sugugi ükskõik, millised väärtushinnangud on tegevjuhtidel või töötajate enamusel.

**Organisatsioonikultuur** kujuneb välja paljude tegurite tulemusena ja sõltub peamiselt äri tüübist, klientuurist, firma suuruselt ja asukohast, konkurentsist, firma ressurssidest (eriti inimressurssidest) ning organisatsiooni struktuurist. Organisatsioonikultuuri olulisemad väljundid on firmas kehtivad veendumused ja väärtused, normid ja reeglid, mis peegeldavad enamus väärtushinnanguid. Väljakujunenud organisatsioonikultuuri iseloomustavad firmasisesed käitumishinnangud, tavad, rituaalid, hüvituste süsteem jpm.

Uute strateegiate algatajad eeldavad ja soovivad teadlikult muuta ja kujundada ka organisatsioonikultuuri, sest kultuuri muutmisest sõltuvad suuresti:

- uuenduste vajaduse määratlemine (näiteks uus äriplaan);
- tulevased inimestevahelised suhted;
- firma iga töötaja tegevusvabadus.

Turumajanduses ei pea kõige muu kõrval muutuma mitte ainult organisatsioonikultuur tervikuna, vaid ka seda kujundavad veendumused, väärtushinnangud, organisatsiooni struktuur, teadmised, oskused, hoiakud. Kõike seda dikteerib muutuv turumajandus.

**Strateegiline vaatepunkt** (visioon) on firma poolt kavandatav uue ja soovitava reaalsuse kirjeldus ehk ettekujutus firma tulevikuseisundist.

Strateegiline vaatepunkt peab:

- olema lihtne, selgelt formuleeritud ja kergesti mõistetav enamikule firma personalist, sest ta on strateegilise valiku alus;

- võimaldama vajalikke järske muudatusi, olema tihedalt seotud firma põhiülesannetega, looma personalile muutuste hädavajalikkuse tunde;
- orienteerima kogu firmat tegelema vajalike tegevustega;
- kaasa aitama konsensuse saavutamisele firmas, olema väljakutseks kogu organisatsioonile.

Selline lähenemine aitab kaasa ka vaatepunkti enda arengule. Äri seisukohalt lähtudes on olulised veel kaks aspekti:

- 1) uus vaatepunkt peab olema suunatud klientuurile (tarbijatele) ja mõjutama klientuuri väärtushinnanguid;
- 2) uus kavandatav toode või teenus peab säilitama firma konkurentsieelised.

Neid kaalutlusi illustreerib hästi firma strateegiline arengumaatriks (joonis 5.2).

Võimalus muuta klientuuri väärtushinnanguid	Suur	1. Tuleb olla valvas ja stardivalmis	2. Võitjad
	Väike	4. Kaotajad	3. Vabade ressursside puudumine
		Madal	Kõrge
Saavutatav konkurentsieelis			

Joonis 5.2. Firma strateegiline arengumaatriks.

Võimalused muuta firma sisekeskkonna abil klientuuri väärtushinnanguid ja luua konkurentsieelised võivad olla erinevate strateegiliste vaatepunktide kujundamise ja formuleerimise aluseks. Strateegiline vaatepunkt on firma üldstrateegia ja rakendusstrateegiate konkretiseerimise alus.

## 5.2. Grupp ja sisekeskkond

Iga firma on huvitatud oma tegevuse efektiivsusest ja selle suurendamise võimalustest, et saavutada turul edu või ellu jääda. Firmad koosnevad materiaaal-tehnilisest poolest ja inimestest, kes teevad tööd ja on selle tegemiseks jaotatud vastavalt firma struktuurile töögruppideks (allüksusteks). Arenenud riikides otsitakse ja leitakse just inimressursside paremast kasutamisest suuri reserve tegevuse efektiivsuse tõstmiseks, sealhulgas ka meeskonnatöö korraldamiseks. Seetõttu peaks grupitöö kasutamise probleemid pakkuma huvi ka meie ettevõtjatele ja juhtidele.

Gruppide tundmaõppimiseks ja paremaks kasutamiseks on neli peamist põhjust:

- 1) grupid eksisteerivad igat liiki organisatsioonides;
- 2) grupid tekivad paratamatult kõigis organisatsiooni osades;
- 3) grupid võivad põhjustada firmas nii soovitud kui soovimatuid tulemusi;
- 4) gruppide tegevuse mõistmine aitab juhtidel suurendada tõenäosust, et neile alluvad grupid saavutavad oma tegevusega firmas soovitud tulemusi.

Grupid jaotatakse tavaliselt kahte põhilisse rühma: ametlikud (formaalsed) ja mitteametlikud (mitteformaalsed) grupid. Ametlikud grupid kujunevad firmas vastavalt juhtkonna struktuuri-alastele otsustele ja on ette nähtud firma ametlike eesmärkide realiseerimiseks. Mitteametlikud grupid kujunevad peamiselt



vastastikuse (aga ka ühepoolse) sümpaatia tulemusena ja nad ulatuvad mõnikord ka väljapoole ametliku grupi struktuuri. Juhtimise seisukohast on aga mõlemad grupid väga olulised.

Firmades on sõltuvalt suuruselt ning horisontaalsest ja vertikaalsest tööjaotusest palju ametlikke gruppe. Nende gruppide (allüksuste) suurus on täpselt määratud ning nende seosed on kindlaks määratud juhtkonnapoolse tööjaotusega. Ametlikke gruppe võib omakorda jaotada nn. käsugruppideks ning operatiiv- ja projektgruppideks. Käsugrupid tegelevad vastavalt funktsionaalsele tööjaotusele mingite kindlate tegevustega (tootmine, teenindus jne.). Operatiivgrupid tegelevad tavaliselt eriülesannetega (projektidega) ja nende koosseisus võib olla töötajaid firma hierarhia eri tasanditelt. Nendes projektgruppides on sageli firma erinevate tegevusalade töötajad ning nad realiseerivad enamasti mingit kindlat projektülesannet, hõlmates näiteks tootmist, turu-uuringuid, müüki jne.

Ametlikuks grupiks võib nimetada ka firmas loodud nõukogusid või komiteesid. Vähem on eestikeelses erialakirjanduses käsitletud sihtotstarbelisi töögruppe, mis on loodud mingi kindla projekti teostamiseks. Sellelaadsed töögrupid (probleemi lahendamise grupid) levisid laialt USA-s juba 1970. aastatel.

1980. aastate esimesel poolel rakendati edukalt nn. eesmärgimeeskondi, kuhu haarati toodangu kvaliteedi ja tootlikkuse tõstmiseks nii töölisi kui ametiühingute esindajaid. 1990. aastatel püütakse selliseid eesmärgimeeskondi kasutada isejuhtivate töögruppide moodustamiseks. Sellised meeskonnad koosnevad tavaliselt 5–15 töötajast, kelle eesmärgiks on valmistada terviklik toode või teenuste pakett. Grupi liikmed õpivad täitma kõiki ülesandeid sellises järjekorras, nagu need vahelduvad konkreetse töögrupi töös. Töögrupid võtavad üle isegi sellised juhtimisfunktsioonid nagu töö korraldamine, puhkuste määramine ja toorme või materjali tellimine. Selliste töögruppide tulemus on

töö organiseerimine ja grupi tegevuse hindamine muutuvaks keskkonnas.

Kõige selle eesmärgiks on anda töötajatele võimalus ilmutada oma annet ja loomingulisust, leida sõltumatuid leiutajaid, aga ka tulevasi tippjuhte, kes aitaksid langetada tähtsaid otsuseid. Kuna toote kvaliteet ja hea teenindamine muutub üha tähtsamaks, tuleb juhtidel üha rohkem jääda lootma oma töömeeskonnale, et säilitada firma konkurentsivõimet.

Ametlike gruppide areng läbib neli arenguetappi, mis ei pruugi alati esineda järjestikku (Shapiro, 1994: 146).

1. **Tunnustuse staadium.** Uue grupi liikmed ei pruugi alguses üksteist usaldada ega toetada. Tunnustus saabub alles siis, kui esialgne umbusaldus on muutunud vastastikuseks usalduseks ja üksteise tunnustamiseks töögrupi täisväärtusliku liikmena.
2. **Suhtumise ja otsustamise staadium.** Kui tunnustuse etapp on läbitud, muutub grupi liikmete omavaheline suhtlemine kergemaks. Aval suhtlemine valmistab ette pinda enese makspanekuks ja grupiotsuste kasutamiseks.
3. **Grupi ühtkuuluvuse staadium.** Ühtekuuluvustunne tuleb loomulikuna, kui vastastikune tunnustamine suureneb ning hea suhtumine ja grupiotsuste tegemine jätkub. Grupi liikmed on kaasatud grupi tegevusse ja koostöösse, grupi liikmeks olemine rahuldab liikmeid täielikult ja eesmärgiks muutub grupi üldise edukuse suurendamine.
4. **Kontrolli staadium.** Grupi solidaarsuse loominguliseks tulemuseks on püüe maksimeerida grupi edu, soov sobitada individuaalsus kogu grupi tegevusega. Seda staadiumi iseloomustavad ka üksteise abistamine, paindlikkus ja mitteametlikud suhted.

Kui grupp on läbinud kõik need staadiumid, on ta muutunud küpsemaks ja efektiivsemaks. Maksimaalse küpsuseni jõudnud gruppi iseloomustab hulk olulisi tunnuseid:

- 1) grupp töötab nagu meeskond, mille liikmed ei häiri üksteist;
- 2) kõik liikmed töötavad kõvasti ja osalevad efektiivselt grupi jõupingutustes;
- 3) kõik liikmed tegutsevad ühe eesmärgi nimel;
- 4) grupi liikmetel on oskused, mida on vaja eesmärgi saavutamiseks.

Grupi liikmed küsivad vastastikku nõu ja aktsepteerivad üksteise infot, arvamusi ja soovitusi. Ebakindel grupi liige peatab töö, konsulteerib teistega. Grupi liikmed suhtlevad üksteisega avatult ja meelsasti.

**Mitteametlikud** grupid kujunevad inimeste vastastikuse mõju tulemusena. Sellised grupid moodustuvad inimestest, kelle käitumist ja töö tulemusi süsteemis mõjutavad personalisesed suhted, mis ulatuvad väljapoole ametlikku gruppi. Erinevalt ametlikest gruppidest ei ole mitteametlikud grupid nii tugevalt struktureeritud ega väliselt alati äratuntavad.

Mitteametlikest gruppidest, nende seaduspärasustest ja osast inimsuhtes on eestikeelses kirjanduses palju kirjutatud (vt. näiteks Vadi, 1996: 165–255). Lisagem vaid, et muudatused mitteametlikes gruppides toimuvad siis, kui muutuvad olukord ja huvid firmas. Juhtkonda huvitab eelkõige, kuidas on võimalik kasutada gruppe organisatsiooni efektiivsuse suurendamiseks. Selleks on juhtidel vaja välja selgitada, millised grupid eksisteerivad firmas, kui suured ja mis suunitlusega nad on ja kes on nende liidrid.

Ideaallähedast **grupi suurust** on püütud paljude uurimistega määratleda, seejuures on tähtsaimaks osutunud tihe seos grupi eesmärgi ja suuruse vahel. Näiteks peetakse hea andmetöötlusgrupi optimaalseks suuruseks kuni 14 liiget, probleemi lahendamise grupi optimaalseks suuruseks seitse liiget. Grupi suurus mõjub peamiselt grupi kolmele põhikomponendile: liikmetele,

juhtimisele ja tegutsemisele. Kui töögrupi liikmete arv kasvab, tekivad jõud, mis suurendavad või vähendavad selle efektiivsust. Grupi suurenemisel kasvavad nõuded juhile, ilmneb üha rohkem erinevusi juhi ja liikmete vahel ning suureneb juhi suunav osa. Tegutsemise seisukohalt kaasneb grupi suurenedes vajadus protseduurireeglite järele, suureneb ajakulu ühisotsusteni jõudmisel ja tekib eeldus omaette väikeste gruppide tekkimiseks suure grupi sees. Sellega suureneb mitteametlike gruppidega seotud tegurite mõju. Kõike seda peab tegevjuht silmas pidama. Kui näiteks juht otsustab vähendada ametliku grupi liikmete arvu ja koondab seejuures ka mitteametliku grupi liidri, võib see kaasa tuua grupitöö efektiivsuse märkimisväärse languse.

Teine tegur töögrupi efektiivsuse mõjutamisel on **grupi ühtekuuluvuse tase**. Tavaliselt on siin määravaks töögrupisiseste mitteametlike gruppide kokkukuuluvus (solidaarsus). Grupi solidaarsusest sõltub aga ülesande täitmise tõenäosus. Eeldusel, et mitteametlikud grupid teevad konstruktiivset koostööd ametliku organisatsiooniga, peab juhtkond võimalikult palju kaasa aitama solidaarsuse arendamisele ka mitteametlikes gruppides, suurendama nende gruppide eluiga, ja vastupidi, firma eesmärkidele vastu tegutsevate gruppide mõjule tuleb vastu tegutseda kõigi võimalike vahenditega (solidaarsuse ja prestiiži vähendamine jms.).

Töögrupi efektiivsuse kolmandaks mõjuriks on **grupinormide oskuslik kasutamine**. Tavaliselt on grupinormid kohustuslikud mitteametlike gruppide liikmetele, eriti nende käitumisele. Grupinormide uurimine on näidanud, et on üsna tihe seos grupinormide ja firma töötulemuste vahel. Enamik grupinorme on seotud firma imidži, teostuse, meeskonnatöö, kavandamise, järelevalve, väljaõppe, innovaatika, aususe, turvalisuse ning klientidega suhtlemisega. Juhtimise üheks võtmeküsimuseks



suhtlemisel ametlike töögruppidega on neis sisalduvate mitte-ametlike gruppide tegevuse suunamine, kuna mitteametlike gruppide normid tulenevad suures osas ametlike gruppide tunnusjoontest. Järelikult toob grupinormide muutumine kaasa ka formaalsete gruppide muutumise. Grupinormid võivad firma seisukohalt olla nii positiivsed kui negatiivsed. Negatiivse normi näitena võib tuua ülesannete aeglast täitmist kartuses saada tööd juurde. Juhi ülesandeks on sel juhul püüda muuta seda grupinormi, s.t. elimineerida see tegur ametlikus grupis. Kahjuks on aga mõnes olukorras grupinorme ja nende põhjusi väga raske või isegi võimatu muuta.

Lisaks grupinormidele peab juht arvestama ka gruppide liikmete staatuse ja rolliga ametlikus grupis, seda enam, et mitteametlike gruppide liidrid erinevad tavaliselt ametliku grupi juhust ja on kõrgema staatusega kui teised grupi liikmed. Et saavutada edu, on vaja saavutada nii ametlike kui mitteametlike liidrite toetus. Töö nii ametlike kui mitteametlike gruppidega aitab kujundada või muuta firma organisatsioonikultuuri, sealhulgas ühiseid väärtushinnanguid ja tõekspidamisi.

## **6. KESKKOND JA KONKURENTSISTRATEEGIA**

### **6.1. Konkurentsi üldstrateegiad**

Firma edu turumajanduses sõltub õige konkurentsistrateegia valikust. Iga strateegia edu põhineb firma konkurentsikeskkonna tundmisel. See strateegia tuleb viia kooskõlla muutustega turul, sest tänane soodne konkurentsipositsioon võib juba lähitulevikus olla kaotatud. Seetõttu tuleb uurida pidevalt kõike seda, mis mõjutab firma positsiooni konkurentide suhtes ja vastavalt sellele oma strateegiat täiendada.

Üldtunnustatud on M. Porteri kirjeldatud konkureerivad jõud, mis määravad suuresti firma konkurentsipositsiooni. Neist jõududest viis põhilist on (Jobber, 1995: 517):

- 1) uute konkurentide ilmumine turule;
- 2) konkureerivate firmade omavahelised suhted;
- 3) uute või asendustoodete (teenuste) ilmumine turule;
- 4) ostjate ülemvõim (ostjaturg);
- 5) tootjate ülemvõim (tootjaturg).

Selleks, et saavutada oma tegevusvaldkonnas (majandusharus) keskmisest paremat tulemust, peab firmal olema konkurentidega võrreldes teatud eeliseid. Konkurentide ilmumise võimalustega peab alati arvestama. Konkurentide omavahelised suhted võivad kõikuda hinnasõdadest kuni omavaheliste kokkulepeteni.



Uute või asendustoodete ilmumine turule vähendab alati nõudlust olemasolevate toodete järele ja sunnib firmat rakendama meetmeid oma turuseisundi parandamiseks või uuendamiseks.

Ostja ülemvõim näitab, kui palju on konkreetne firma (ostja) võimeline mõjutama oma hankijaid. Mitme hankija korral saab ostja nende vahel valida ja neid selle kaudu mõjutada. Kui tootel/teenusel on ainult ühe hankija ülemvõim, dikteerib see ostjatele kõike, mida tahab.

Äri konkurentsistrateegiad jagab M. Porter kolme põhikategooriasse (vt. joonis 6.1):

- kulude juhtimine (kululiidriks olemine);
- eristumine (diferentseerumine);
- keskendumine (fokuseerumine).

STRATEEGILINE EESMÄRK  
(valdkond)

TARBIJA POOLT TAJU-  
TAV UNIKAALSUS

MADALAD KULUD

KOGU TOOTMISHARU

DIFERENTSEERUMINE

KULUDE JUHTIMINE  
(kululiider)

TEATUD KINDEL SEGMENT

FOKUSEERUMINE

Joonis 6.1. M. Porteri konkurentsistrateegiad.

**Kulude juhtimise strateegiat** järgivate juhtide motoks on “Keegi ei tee seda odavamalt” ja peamiseks probleemiks hoida tootmise ja müümisega seotud kulusid ja sellest tulenevalt ka müügihindu madalamal. Tavaliselt tähendab see toodangu või teenuse mahu suurenemist koos efektiivsema majandustegevusega. Määravaks on siin tootlikkuse tõstmine, aga ka muud meetmed. Rõhutada tuleb, et kululiidreid saab turul olla üks.

Seetõttu koondub kulude minimeerimisel kogu tähelepanu lõpuks väljapoole tootmist. Vajatakse suhteliselt suurt turuosa, et toimiks mastaabisääst ja rakenduks tootmise kogemusköver.

**Eristumise (diferentseerumise) strateegia** on orienteeritud tarbijatele (klientidele), kes maksavad rohkem, aga ootavad ka kõrgemat kvaliteeti ja laiemat valikut. Tootja motoks on: "Keegi ei tee seda paremini." Et see strateegia oleks edukas, peab enamik tarbijaid tajuma firma toodet või teenust kui unikaalset omasuguste seas. Eriline disain, laialt tuntud mark, kõrgtehnoloogia või usaldusväärne teenus võivad olla teguriteks, mis eristavad toodet või teenust. Tänu klientuurile, kes on lojaalne kindlale tootemargile ja nõus kulutama rohkem raha, võib eristumine anda suuremat piirkasumit kui madala hinna strateegia. Märkigem aga, et eristumisstrateegia ei välista kulude juhtimist. Kõrgemad müügihinnad peavad kompenseerima ainulaadsuse saavutamiseks tehtud lisakulutusi, kuid hind ei tohiks ületada ostjapoolset väärtushinnangut. Eristamisstrateegia mägumaa ongi nende kahe hinnapiiri vahel.

**Keskendumise (fokuseerumise) strateegiaga** püüavad firmad saavutada konkurentsieeliseid kitsamal turul, orienteeruda kindlale turuosale ja äratada seal erilist huvi. Selleks kasutatakse kas kulude juhtimist või eristumise strateegiat, eesmärgiga majandada efektiivsemalt konkreetset turuosa.

Keskendumisstrateegia üheks ohuks on keskele takerdumine, s.t. püüd mõlemat strateegiat samaaegselt juurutada. Näiteks liigse unikaalsuse taotlemisega võib tõusta hind sedavõrd, et kaotatakse seegi eelis, mis klientidele firma toote või teenuse juures meeldib. Sama võib juhtuda, kui püütakse üheaegselt saavutada konkurentsieeliseid kõikidel tegevusaladel. Tavaliselt ei saavutata eeliseid sel juhul ühelgi alal.

Keskendumisstrateegia puhul kerkib esile teisigi probleeme. Edukas keskendumine võib nõuda potentsiaalse müügitulu teadlikku piiramist. Esimeste heade tulemuste ilmnemisel võib firma aga unustada oma edu tegelikud põhjused ja loobuda müügi suurendamise nimel valitud strateegiast. Senise tegevuse laiendamise asemel võib olla esialgu kasulikum saadud ressursid suunata üldstrateegia piires teistesse valdkondadesse ning toetada hiljem neid edu põhjusi.

Problemaatiline on ka kulude juhtimise ja eristumise üheaegne kasutamine sõltuvalt konkurentsi teravusest. Kogemused näitavad, et mida nõrgem on konkurent turul, seda enam on nende kahe strateegia ühendamine võimalik ja otstarbekas. Konkurentsi teravnedes peab kululiider hakkama vähendama diferentseerumist või saab tema asemel kululiidriks mõni konkurent.

Edu võivad tuua mitmesugused uuendused nii tootmises kui turustamisel. Uue tehnoloogia või logistika kasutuselevõtt võimaldab alandada kulusid. Uuendusi võib suunata ka uute toodete ja teenuste juurutamisele või mingi uue turusegmendi hõivamisele.

Konkurentsitingimustes ei tohi hetkekski unustada riskitegureid. Iga valitud strateegia puhul säilib võimalus, et konkurendid hakkavad jäljendama ja eelised kaovad.

Kululiidritele on suureks ohuks tehnoloogiliste läbimurrete esinemine. Eristumislidder peab arvestama, et tema toode või teenus ei kaotaks oma atraktiivsust ka kõrgema hinna juures. Liidripositsiooni saavutamine ja säilitamine nõuab pidevaid investeeringuid ja uuendusi igas tegevusvaldkonnas. Seetõttu peavad ükskõik millise tegevusala ja suurusega firmad pidevalt tegelema enda arendamisega, omandama ja juurutama strateegilist mõtlemist ning rakenda konkreetseid variante erinevates

turutsituatsioonides. Need, kes seda ei arvesta, kaovad varem või hiljem majanduselust.

Iga strateegia edu oleneb firma väliskeskkonna tundmisest, mis mõjutab firma positsiooni konkurentide suhtes. Sõltuvalt tegevusvaldkonnast, pakutavast tootest ja teenusest võib konkurents olla nõrk või tugev, kohalik või globaalne. Ka konkurentide arv võib varieeruda mõnest üksikust kuni paljudeni. See kõik on oluline enne konkreetsete tegevuskavade väljatöötamist. Edu saavutamiseks on vaja arvestada kõikid teguritega, kuidas konkureerida, missugust tehnoloogiat kasutada, kuidas organiseerida logistikat, millist hinnapoliitikat rakendada ja turundustegevust arendada. Ainult siis saab firma edukalt tegutseda oma turusegmendis ning saavutada kindlat ja püsivat tulu.

Võtmeküsimuseks on alati see, kus või millega tegeldes on võimalik saada kestvaid ja suuri tulusid. Kõikjal ja kõigega tegeldes ei saa ükski firma olla edukas.

Turusegmendi valikul on väga oluline ka selle **kindlus ja kaitsetus** konkurentide eest. Seda kaitstust iseloomustab nn. konkurentsibarjäär, milleks on:

- otstarbekad investeeringud moodsa tehnoloogia või sisustuse muretsemiseks;
- hea asukoht (kohalik tooraine, väiksemad transpordikulud, hea klientuur jm.);
- omandatud ainuõigus tooteleteenusele (patendid, litsentsid jne.);
- tollitariifid ja muud kaubanduslikud barjäärid.

Mida kõrgem on sisenemisbarjäär, seda kindlamalt on firma kaitstud uute turulesisenejate (konkurentide) vastu.

## 6.2. Firma tugevad ja nõrgad küljed, ohud ja võimalused

Oma äristrateegia väljatöötamiseks ja formuleerimiseks peab iga firma detailset analüüsi oma firma ressursse, tugevaid ja nõrku külgi. Eesmärgiks on saada süvainfot oma firmast ja selle ärikeskkonnast tulevaste juhtimisotsuste langetamiseks.

On vaja organiseerida ja paremini kasutada ressursse, et maksimeerida konkurentsieeliseid. M. Porteri viis konkureerivat jõudu näitavad, et juhtimise tõhustamine aitab ületada turule sisenemise barjääre, ümber paigutada ressursse konkurentide võimalike tegevuste vastu. Oma firma võrdlemine konkurentidega peab sisaldama ka neid kümmet küsimust juhile ja firmale:

1. Millega üldse tegeldakse?
2. Mida teevad konkurendid?
3. Mida tehakse konkurentidest paremini?
4. Mida teevad konkurendid paremini?
5. Kui palju nad teevad seda paremini?
6. Kuidas nad seda teevad?
7. Mida ja kuidas teha paremini kui konkurendid?
8. Kui palju paremini tegemine maksab?
9. Kui palju paremini tegemine aega võtab?
10. Millised on parima tegutsemise prioriteedid?

Selle alusel määratakse kindlaks ka oma koht ja osa väärtusahelas tootjast lõpptarbijani.

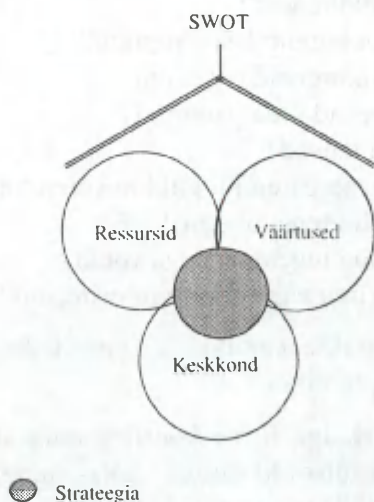
**Firma väärtusahel.** Iga firma koosneb omavahel seotud osadest. Need osad tegutsevad ühtses ahelas mingi toote, teenuse või eesmärgi nimel. Tuleb analüüsida firma erinevaid koostisosi ja nende otstarbekust oma eesmärkide saavutamisel. Iga osa selles ahelas võib mõjutada kogu ahela üldist edukust ning nende osade tulemused võivad suurendada või vähendada ahela tulemusi.



Igal firmal võib selles väärtusahelas olla vähemalt viis põhi-komponenti:

- 1) inimressursid (kogu personal, juhtkond ja selle kompetent-sus);
- 2) füüsilised ressursid (hooned, masinad, maa, tooraine, sisse-seade);
- 3) finantsressursid (raha, krediit, võlad);
- 4) inforessursid (toodete, teenuste, turu, klientide ja konkurenti-de kohta);
- 5) uurimis- ja arenguressursid (teaduslikud uuringud, avastused, uuendused, sünergia jne.).

Keskkonnal, ressurssidel ja väärtustel kui strateegia põhisisen-ditel on kaalukas osa strateegia kujundamisel (joonis 6.2).

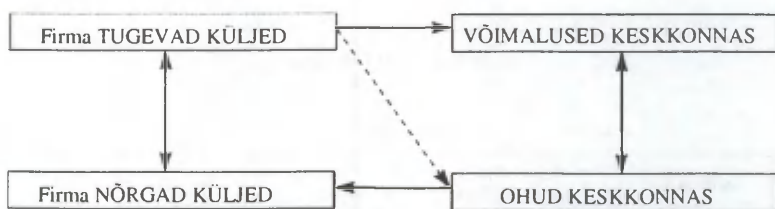


Joonis 6.2. Keskkonna, ressursside ja väärtuste ühildamine.



SWOT-analüüsi üheks väljundiks peakski kujunema nende kolme komponendi toime võimalikult suurem ühildamine. Võime väita, et mida suurem on see ühildamine (tumedam ala joonisel), seda paremini on organisatsioon suutnud kasutada oma kriitilisi edutegureid keskkonnas ja seda õigemini on tehtud strateegiline valik ajas ja ruumis. See aga ongi analüüsi peamine eesmärk.

Firma analüüsil uuritaksegi selle tugevaid ja nõrku külgi ning seostatakse neid keskkonnast lähtuvate võimaluste ja ohtudega. Üldtuntud on nn. SWOT-analüüsi meetod (vastavate ingliskeelsete terminite esitähed) (joonis 6.3).



Joonis 6.3. SWOT-analüüs konkurentsistrateegias.

Laiendatud SWOT-analüüs hõlmab nelja peamist valdkonda, mille tulemused on aluseks tulevasele strateegilisele suunale:

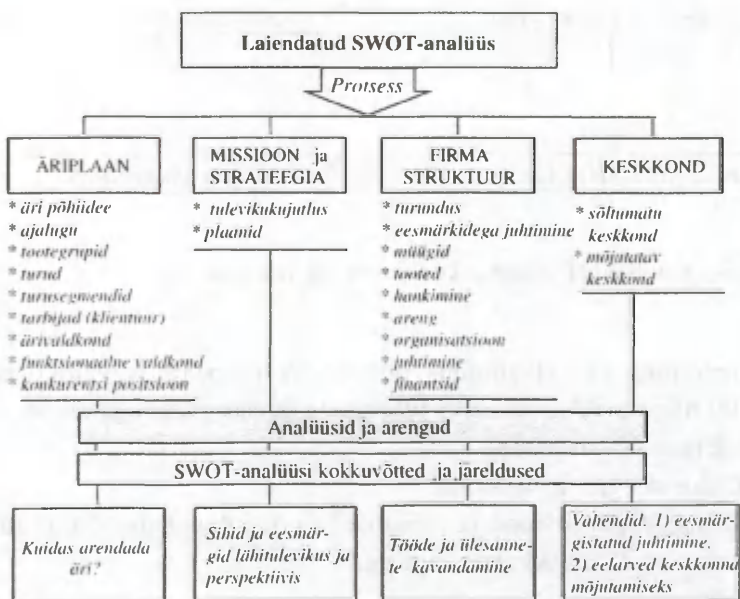
- olemasolev äriplaan;
- üldstrateegia ja missioon;
- firma organisatsioon ja töösuhted (töötajatevahelised suhted);
- sise- ja väliskeskkonna tegurid.

Äriplaani analüüsimisel selgitatakse välja selle tugevad ja nõrgad küljed plaani elementide kaupa (joonis. 6.4):

- firma ajalooline tagapõhi ja äriidee;

- tooted ja teenused ning nende alagrupid;
- turud ja turusegmendid;
- tarbijad (kliientuur);
- ärivaldkond ja selle koht ahelas tootjast lõpptarbijani;
- konkurendid, konkureerivad tooted ja teenused.

Äriplaani analüüs peab andma vastused, kuidas firma äri edendada. Missiooni ja üldstrateegia analüüsil on peaarõhk suunatud globaalsetele ja regionaalsetele arengusuundadele (trendidele), ning nende oodatavale toimele tulevikus. Vastavalt nendele suundadele korrigeeritakse üldstrateegiat, selle eesmärgid ja sihte, täpsustatakse kaug- ja lühiajalisi tegevusplaane.



Joonis 6.4. Laiendatud SWOT-analüüs.

Ärifirma organisatsiooni põhivaldkondadeks on kogu turundustegevus ja selle juhtimine, finantstulemused ja areng. Analüüs peab välja selgitama strateegiliste äriüksuste töö parandamise ja kogu firma juhtimisstruktuuri kohandamise vajadused ja võimalused.

Keskkonna analüüsil soovitatakse eraldi uurida ka firmast sõltuvaid ja sõltumatuid keskkonnategureid ning nende toimet firma edukusele. Sõltumatute teguritena vaadeldakse peamiselt turusuundi, sotsiaalseid ja poliitilisi jt. arenguid, mis võivad tulevikus olla võimalusteks, aga ka ohtudeks. Firmast sõltuvate keskkonnateguritena nimetatakse kliente, konkurente, hankijaid, olemasolevaid lepinguid, mitmesuguseid koostöövorme jne.

Võimaluste ja ohtude analüüsi aluseks on samuti äriplaan ja selle komponendid. Peatähelepanu on pööratud turusuundadele ja äritingimustele, konkurentidele, tehnoloogiatele, klientuurile, aga ka avalikule arvamusele, rahvusvahelistele standarditele jm. Analüüsi tulemuste alusel korrigeeritakse vastavaid kalkulatsioone ja plaane tulenevalt keskkonnategurite muutustest.

On selge, et firma tugevad ja nõrgad küljed on vastastikku seotud keskkonna võimaluste ja ohtudega. Nende vahel võivad tekkida huvipakkuvad seosed ja suhted. Vabade vahendite olemasolu (tugevus) võib viidata sellele, et vähe on tehtud firma arenguks ja uurimistöödeks (nõrkus). Nõudluse suurenemine (võimalus) toote või teenuse järele meelitab juurde uusi konkurente (oht). Odav tööjõud võib konkurentsisis osutada perspektiivseks ohuks, odavalt saadud toore keskkonnaohtlikuks jne. Järelikult tuleb firma tugevaid külgi eelkõige ära kasutada keskkonna poolt pakutavateks võimalusteks. Nõrgad küljed on aga keskkonnaohtude ees eriti kaitsetud. Näiteks, sõltuvus ühest hankijast (nõrkus) tekitab olukorra, kus hankija dikteerib ostjale, mida tahab (oht). Seetõttu tuleb võimaluse korral firma keskkonnaohtu vähendada firma tugevate külgede abiga. Meie näite

puhul, vaba raha olemasolul, võib põhimõtteliselt osta ainu-  
hankija aktsiaid ja sellega vähendada ohtu keskkonnast, või lei-  
da uusi hankijaid.

Loova strateegilise mõtlemise tunnusjoonteks on näha ja kasu-  
tada igat uut võimalust, leida ja rakendada uusi ideid, viia pide-  
valt läbi vajalikke muudatusi ja uuendusi, mille põhjustavad  
muudatused keskkonnas.

Selline on turumajanduse raudne loogika: ellu jäävad ja edasi  
arenevad need firmad, mille juhid valdavad strateegilise juhti-  
mise põhireegleid ja oskavad oma strateegilisi plaane ka edukalt  
ellu viia.

## 7. STRATEEGILISED MUUDATUSED

Inimühiskonna ajalugu on näidanud, et väheseid tõeliselt kestvaid asju maailmas on muutused (Fulmer, 1988: 191). Muutused väliskeskkonnas on viimasel aastasajal üha kiirenenud. Kaasajal toovad muutused kaasa väga mitmesuguseid ümberkorraldusi ka ärifirmades. Nad muudavad nii seniseid tehnoloogiaid, kultuurilis-majanduslikku arengut kui ka organisatsiooni. Vähesed asjad on maailmas nii revolutsioonilised kui tegelik areng (Üksvärav, 1992: 329).

Järelikult on muutused paratamatud, nendega tuleb kohaneda või kohandada oma firmat nende muutustega toimetulekuks. Strateegiaga tegelevatel juhtidel tuleb pidevalt tegelda muutustest tulenevate muudatustega firmas. Juhtidel tuleb õppida meetodeid tuleviku ettenägemiseks ja eelistada pidevat edasiliikumist muutavas keskkonnas. Nagu väidab Ch. Argiris, suudavad ainult loovad ja ettenägelikud olla tulevikus edukad. Suurimad kõigist juhtidest on need, kes suudavad valitseda muutusi (Fulmer, 1988: 206). Kõike eeltoodut peavad silmas pidama need, kes tegelevad strateegiliste muudatustega.

Strateegiaid ja nende teostamise plaane töötatakse välja selleks, et olla elus, areneda ja saavutada oma eesmärgid kiirestimuutavas konkurentsikeskkonnas. Eriti keeruline ja raske on uute suurte ja laiahaardeliste strateegiate elluviimine. Ajakirja "Fortune" (1993) andmetel on USA kümnest suuremast korporatsioonist ainult üks suutnud täielikult ellu viia oma uue komp-



leksstrateegia, ülejäänutel on see õnnestunud osaliselt, mõnel ka täielikult nurjunud. Eeltoodu taustal tekib mitu küsimust.

1. Kas probleemid peituvad tehnilistes või finantsvõimalustes?
2. Kas on arvesse võetud kõiki organisatsioonilisi tegureid?
3. Millised on strateegiliste muudatuste sotsiaalsed mõõtmised?
4. Kas strateegilisi muudatusi toetavad need inimesed, kes on kaasatud muudatuste tegemisele?
5. Milline on muudatusi tegevate juhtide tegutsemisstiil ajas ja ruumis?

Ülaltoodud probleeme on püütud käsitleda peamiselt firma sisekeskkonna seisukohtadele toetudes.

## 7.1. Strateegiliste muudatuste protsess

Strateegiate elluviimine on raske ja kriitiline komponent kogu strateegilises juhtimises. Strateegiad, mida ei saa ellu viia, ei olegi õigupoolest strateegiad, vähemalt mitte õiged. Seetõttu on oluline korrektselt läbi teha kõik muudatusprotsessi etapid.

J. Gibson ja J. M. Ivancevich (Rowe/Mason, 1990: 297) on firmadele välja pakkunud seitsmeetapilise muudatusprotsessi, kus tuleb juhendada järgmistest tegevustest (joonis 7.1):

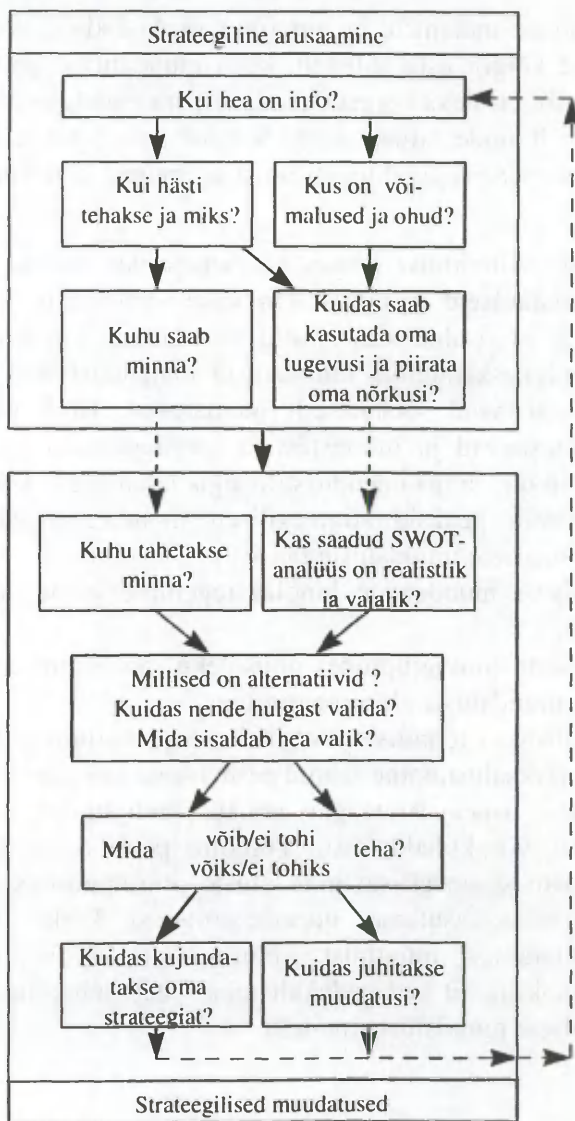
- 1) uurida hoolega firma sise- ja välistegureid (jõude), mis viitavad muudatustele või nõuavad muudatusi;
- 2) diagnoosida muudatuste põhjused;
- 3) määratleda muudatuste (sekkumise) võimalikud suunad;
- 4) analüüsida piiranguid, mis võivad segada või takistada muudatusi;
- 5) määratleda muudatuste eesmärgid ja nende väljundid;
- 6) rakendada vajalikud meetmed muudatuste tegemiseks;
- 7) püüda rakendatud abinõud realiseerida ja saada asjakohane tagasiside.



Rakendatavate meetmete hulgas rõhutab A. Judson veel eraldi nõusolekut kõigilt asjaosalistelt, keda muudatused puudutavad (huvigrupid), et oleks kergem esialgsete meetmetega üle minna *status quo*'lt uude situatsiooni. Samuti soovitatakse konsolideerida (ühendada) uued tegutsemistingimused ja jätkata edasiliikumist.

Muudatuste elluviimise üheks võtmeteguriks peavad mitmed autorid **sotsiaalseid muutusi**. On vähe strateegilisi kontseptsioone, mis ei sisalda sotsiaalseid muudatusi. Sageli on juhid aga niivõrd keskendunud muudatuste majanduslikele aspektidele, et unustavad sotsiaalsed muudatused. Kõik organisatsioonid koosnevad ju inimestest ja seega peaksid sotsiaalsed muudatused olema iga uuendusstrateegia lahutamatu koostisosa. Siit tulenevalt peaksid strateegilised muudatused sisaldama kolme sotsiaalsete muudatuste faasi:

- 1) sotsiaalsete muudatuste kindlakstegemine ja nende rakendamine;
- 2) asjaosaliste (huvigruppide) nõusoleku taotlemine ja nende poolne muudatuste aktsepteerimine;
- 3) majanduslike, tehniliste, sotsiaalsete ja käitumuslike vajaduste tasakaalustamine seatud eesmärkide saavutamiseks.
- 8) Sotsiaalne aspekt strateegias nõuab sageli strateegia ümber tegemist või kohaldamist. Võibolla peab firma juhtkond suuremate strateegiliste muudatuste juurutamiseks ja realiseerimiseks kasutama uuendusprotsessi kõiki elemente (lahtisulatamist, muutmist, külmutamist) korduvalt mitme aasta jooksul. Et seda edukalt teha, peab juhtkond tundma sotsiaalsete muudatuste mudelit.



Joonis 7.1. Strateegiliste muudatuste kavandamise protsess.

## 7.2. Sotsiaalsed muudatused

Sotsiaalsete muudatuste mudeli väljatöötamine aitab juhtkonnal määratleda, kuidas firma mõjugrupid mõistavad ja võtavad vastu uut strateegiat ning kuidas saab juhtimistegevuses kasutada positiivset suhtumist ja reageerida vastuseisule. Esmaseks etapiks selles mudelis peab olema **ettevalmistav analüüs**, millega selgitatakse välja peamised mõjugrupid ja nende peamised motiveerivad huvid, samuti iga grupi roll konkreetsetes sotsiaalses süsteemis. Järgneb sotsiaalsete ressursside määratlemine, mida ja kuidas saab kasutada või mõjutada. Mõjugruppide potentsiaal ja tase võivad olla väga erinevad, erineva kaaluga ja tavaliselt on neid väga raske kasutada neile mitteomaste eesmärkide saavutamiseks. Ettevalmistav analüüs võimaldab selgitada nii üksikisikute kui huvigruppide hoiakuid ja võimalikku reaktsiooni kavandatavale muudatusele nii huvigruppide endi kui ka firma kui terviku seisukohalt. Seda mõjugruppide hoiakut ja reaktsiooni kavandatud muudatustele võib mõõta ja hinnata näiteks 10-punktilise skaala järgi — aktiivsest vastuseisust kuni entusiastliku toetuseni (1 = aktiivne vastuseis ..., 10 = toetus on väga tähtis).

Ettevalmistava analüüsi lõpul saadakse üldine arvamus sotsiaalsete muudatuste kohta, s.t. kui kriitiline on olukord muudatuste vastuvõtuks. Võimalikud on huvide kokkulangematus, organiseerimatus, konfliktid jpm. Kogu selle ettevalmistava analüüsi eesmärk on organisatsiooni uue mudeli ettevalmistamine ning põhimõtteliste järelduste tegemine. Kirjeldatakse põhiliselt nelja sellist põhimõtet: muutumisvõimelisus (*changeability*), vastuvõetavus (*acceptability*), eraldatavus (*separability*) ja kasv (*growth*).

**Muutumisvõimelisusest** lähtudes valitakse võimetekohane ja sobiv asjakohane muutus, mis ei pea sugugi olema parim. Selliseid muutusi on kergem selgitada asjaosalistele, neid aktsepteerida.

teeritakse kergesti ja nende rakendamiseks on firmas olemas nn. kandvad jõud vastava rolli täitmiseks.

**Vastuvõetavus** näitab, et koos mõjugruppide nõusolekuga ei tekita muudatus ka märkimisväärseid vastuolusid ja konflikte.

**Eraldatavus** näitab, et on võimalik valida muudatuste valdkond, mis on piisavalt iseseisev ja eraldi rakendatav muudatuste kontekstis, kuna muudatus on suhteliselt kaitstud välismõjude eest.

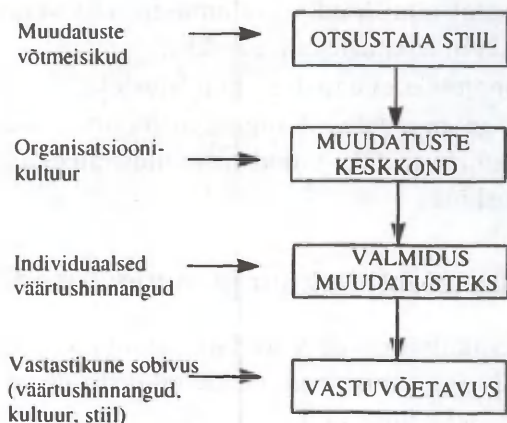
**Kasvuprintsiip** soovib alustada muudatustega nii, et on võimalik muudatuste pidev laiendamine, et esimesele muudatusele järgneks soovitud suunas muudatuste ahelreaktsioon. Organisatsioonid on tavaliselt küllalt konservatiivsed ja vajavad sellist ahelreaktsiooni innovaatika stimuleerimiseks.

Kui üldine strateegiliste muudatuste kontseptsioon, sealhulgas ka sotsiaalsete muudatuste jaoks on välja töötatud, soovitatakse selle realiseerimist kavandada kolmes etapis.

1. Määratleda taktikaliste muudatuste seeria, olgu selleks reklaamiprogramm, uus sisseseade, uus tegevusplaan, uus infosüsteem vms.
2. Töötada välja sellised taktikad, kus on kasutatud ka mittemajanduslike otsuste põhimõtteid.
3. Summeerida muutumisvõimelisuse, vastuvõetavuse, eraldatavuse ning kasvu võimalused ja koostada selle alusel taktikaliste meetmete pingerida.

## 8. STRATEEGILISI MUUDATUSI MÕJUTAVAD TEGURID

Firma juhtkond on huvitatud sellest, et uued strateegiad ja muudatused toimiksid ning tulemused oleksid võimalikult efektiivsed. Muudatuste efektiivsuse teguritena tuuakse enamasti esile neli põhilist: tegevjuhi tööstiil, organisatsioonikultuur, personali isiklikud väärtushinnangud ja kolme eelneva vastastikune sobivus. Enamikul juhtudel sõltub see vastastikusest sobivusest, kas muudatused on võimalikud, kas neid aktsepteeritakse või nad ebaõnnestuvad (joonis 8.1).



Joonis 8.1. Strateegiliste muudatuste tegurid.

Traditsiooniliselt käsitletakse muutuste eduteguritena:

- ettekujutust muudatustest,
- muudatuste elluviimist,
- muudatuste vastuvõtjaid,
- muudatuste võtmeisikuid.

Ettekujutus muudatustest ja nende elluviimine on tihedalt seotud muudatuste vastuvõtjatega, s.o. eelkõige firma töötajatega. Kas firma töötajad aktsepteerivad muudatusi või töötavad neile vastu, sellest sõltub oluliselt muudatuste edukus.

Muudatuste võtmeisik on tavaliselt firma rajaja või juht, kellel on kindel käsitus firma muutumisvajadustest, -võimalustest ja -teedest. Need võtmeisikud peavad:

- selgitama muutumisvajadusi ja -võimalusi firma teistele juhtidele ja kogu personalile, et toime tulla keskkonna ja selle konkureerivate jõududega;
- arendama oma käsitust suunas, mida firma töötajad aktsepteerivad;
- tegema kindlaks, millised veendumused, väärtused ja normid võivad saada muudatuste edu pandiks;
- taotlema tippjuhtkonna toetust muudatustele;
- veenduma, et muudatused organisatsioonis ja selle ümberstruktureerimine toetuks muudatuste üldstrateegiale või oleks sellega kooskõlas.

## 8.1. Organisatsioonikultuur ja muudatused

Organisatsioonikultuur võib teatud juhtudel raskendada ja takistada muudatuste tegemist ning nende edukat täideviimist. Seetõttu on viimasel kümnendil selle mõju muudatustele uuritud üsna põhjalikult ning välja töötatud mitmeid organisatsioonikultuuri tüüpe, lähtudes firma väärtushinnangutest ja orientatsioonist (joonis 8.2).



ORGANISATSIOONI NORMID-VÄÄRTUSED (avatud süsteem)  (kontrollitav süsteem)	KVALITEEDI KULTUUR  Efektiivne kavandamine Probleemide lahendamine  MUUDATUSI AKTSEPTEERIV	LOOV KULTUUR  Innovaatika Ettevõtlikkus Riskivõtt  MUUDATUSTEALDIS
	TOOTLIKKUSE KULTUUR  Tõhusus Kooskõlastatus Protseduurid Rituaalid  VASTUSEIS MUUDATUSTELE	TOETAV KULTUUR  Meeskonnatöö Koopereerumine Areng ja kasv  MUUDATUSTELE REAGEERIV

## ORGANISATSIOONI ORIENTATSIOON

 TEHNILINE  
 (eristumine)

 SOTSIAALNE  
 (integratsioon)

Joonis 8.2. Organisatsioonikultuuri põhimudelid.

Organisatsiooni väärtushinnangute ja orientatsiooni kombineerimine annavad neli kultuurikeskkonda, kus organisatsioonikultuur liigub täitiselt kontrollitavas süsteemis saavutustele avatud süsteemis. Samal ajal võib organisatsiooni orienteeritus olla tehniline ja diferentseeritud või sotsiaalne ning kõrge integratsiooni ja koordineeritusega. Neid organisatsioonikultuuri põhiprintsippe uurides võib jõuda asjakohaste ja tõsiste järeldusteni.

1. Individuaalsete saavutuste väärtustamine viib enamasti kvaliteedikultuurile. Kvaliteedikultuur on suunatud efektiivse kavandamise ja probleemilahenduste abil oma töötajate pide-

vale arendamisele. Sellele kultuurile orienteeritud organisatsioonid on tavaliselt paindlikumad kui tootlikkusele orienteeritud organisatsioonid.

2. Kui organisatsioonil on tugev sotsiaalne orientatsioon, on eeldusi loovkultuuri kujunemiseks. Loova kultuuriga süvendatakse innovaativsus, individuaalset ettevõtlikkust ja soodustatakse riskivalmidust. Selles kultuurikeskkonnas on kõige kergem rakendada muudatusi.
3. Kui organisatsioonikultuuris domineerivad ülesande täitmiseiga seotud väärtused ja normid, on tegemist tootlikkusele orienteeritud kultuuriga. Tootlik kultuur on peamiselt keskendunud tõhususele, järjekindlusele ja püsivusele.
4. Toetav kultuur iseloomustab sisekeskkonda, kus lisaks sotsiaalsele orientatsioonile domineerivad meeskonnatöö ja koopereerumine. Personali kõrge kompetentsuse ja hea vastastikuse mõjutamise keskkonnas hakkab eelkõige domineerima toetav kultuur.

**Individuaalsed veendumused ja väärtushinnangud** mõjutavad alati teatud otsuseid, moraali, käitumist teiste suhtes, kokkuleppesooove, toetust firma eesmärkidele jne. Nad kas soodustavad või takistavad muudatusi isegi siis, kui seosed muudatustega on vähetunnetatavad. Juhtidel tuleb seda mõista ja taotleda kokkulepet soovivate muudatuste rakendamiseks. Seal, kus strateegiad ja individuaalsed väärtushinnangud hästi haakuvad, võivad tulemused olla hämmastavad. Samas ei maksa väärtushinnangute toimet üle hinnata, vaid käsitleda neid koos organisatsiooni muudatusi mõjutavate teguritega.

## 8.2. Organisatsiooni struktuur ja muudatused

Tänapäevased lähenemised organisatsiooni struktuuri ja strateegia seostele põhinevad kahe varasema materjali järeldest. Juba A. D. Chandleri uurimused nelja suurima USA korporat-

siooni (*Sears Roebuck, General Motors, Standard Oil, Du Pont*) põhjal tõestasid, et strateegia määrab organisatsiooni struktuuri ja keskkonna muutused mõjutavad omakorda olulisel määral strateegilisi muudatusi. Strateegilised muudatused tingivad aga organisatsiooni struktuuri muudatusi. Hiljem arendasid neid seisukohti edasi P. Lawrence ja J. W. Lorsch (1967), väites, et edukad firmad kasutasid muutlikus keskkonnas edukalt diferentseerimist ja ulatuslikku integratsiooni.

Tänapäeval ollakse üldiselt arvamusel, et organisatsiooni struktuuri kujundamist määravad põhiliselt neli tegurit:

- kasutatava info tõepärasus;
- äriüksuste ja huvigruppide reageerimine infole;
- infole reageerimise kiirus;
- võtmepositsioonil olevate tegevjuhtide tegutsemisstiil.

Lähtudes H. Mintzbergi (1979) käsitlestest on A. Rowe ja R. Mason esile toonud neli põhilist organisatsioonitüüpi (Rowe/Mason, 1990: 311):

- ettevõtja organisatsioon;
- bürokraatlik organisatsioon;
- divisjoni- e. detsentraliseeritud organisatsioon;
- maatriksorganisatsioon.

Tänapäeval esineb kõiki nimetatud organisatsioonivorme ning neil on nii tugevad kui nõrgad küljed.

**Ettevõtja organisatsioon** annab firma rajamisel suuri võimalusi paindlikuks ja innovaatiliseks tegevuseks, võimaldab kiiret reageerimist stardisituatsioonis, soodustab töötajate initsiatiivi ja mitteametlikku suhtlemist firmas. Puudusteks võiks nimetada sõltuvust omanikust, töötajaskond vastutab paljude tegevuste eest, samuti soodustab spetsialiseerimatus ebaefektiivset tööd ja vastutust.

**Bürokraatliku organisatsiooni** eelisteks on spetsialiseeritus ja tsentraliseeritud kontrollisüsteem. Hea personalivaliku korral on spetsialiseerituse tõttu eeliseid tööviljakuse tõusuks.

**Detsentraliseeritud e. divisjoniorganisatsiooni** tugevaks küljeks on eelkõige iseseisvalt tegutsevad strateegilised äriüksused. Selline äriüksus tegutseb iseseisvalt oma toodete või teenuste tootmisel ja realiseerimisel firma üldise tegevuspoliitika raames ja kannab ka sellekohast vastutust. Võimu ja vastutuse selline detsentraliseerimine soodustab sünergiat äriüksuse tasandil ning võimaldab firma tippjuhtkonnal rohkem keskenduda strateegilisele kavandamisele ja juhtimisele. Puudustena võib esile tuua äriüksuste rivaalitsemist firma ressursside jaotamisel, aga ka võimalust, et mõni neist tahab ise hakata looma oma impeeriumi.

**Maatriksorganisatsiooni** (projektjuhtimine) kasutamine võimaldab arenguprojektide väljatöötamist funktsionaalse struktuuri sees, keskendudes operatiivsetele võimalustele konkreetsel turul konkreetse toote või teenusega. Projektotsused tehakse tippjuhtkonna üldstrateegiast lähtudes. Nõrkustena võib nimetada kiiresti muutuvaid võimusuhteid, parallelismi juhtimises, võimalikke järjepidevuse ja võimusuhte probleeme. Igal juhul peab strateegia olema kooskõlas organisatsiooniga, ükskõik millist strateegiat või millist organisatsiooni kavatakse strateegiliste muudatuste tegemisel kasutada.

### **8.3. Organisatsiooni elutsüklid ja muudatused**

Organisatsiooni elutsüklite ja muudatuste vaheliste seoste käsitlemisel on küsimus selles, milliseid organisatsiooni tüüpe on otstarbekas muudatusi tehes rakendada ning millised muudatused kaasnevad organisatsiooni kasvuga ja väliskeskkonna muutumisega.

J. P. Jeffer ja G. Salanick pakkusid välja firma arengu ja sise-muutuste bioloogilise mudeli, tulenevalt firma ressursivõimalustest ja -piirangutest. Kasvu ja arengut kui üht organisatsiooni põhieesmärki saab seejuures põhjendada järgmiste asjaoludega (Rowe/Mason, 1990: 316):

- kasv stabiliseerib tulu ja kasumit;
- kasv vähendab ebakindlust;
- kasv suurendab firma võimalusi tulla toime keskkonnateguritega;
- kasv on lõppkokkuvõttes püüe juhtida kogu keskkonnasõltuvust.

Konkreetses firma puhul on muidugi oluline selgeks teha muudatuste kavandamise ja tegemise seisukohalt, kas firma alustab neid lihtsas või komplitseeritud keskkonnas ja millises elutsükli arengufaasis firma muudatustega alustab.

Firma rajamisel on ilmselt otstarbekas kasutada ettevõtja organisatsiooni. Bürokratiliku organisatsiooni olukorras on esiplaanil spetsialiseerumine ja standardiseerimine. Turuorientatsiooni suurendamine eeldab divisjoniorganisatsiooni rakendamist. Maatriksorganisatsioon osutub otstarbekaks ja vajalikuks siis, kui on vaja kombineerida toote või teenuse divisjone turu laiendamiseks. Enamasti osutuvad siiski sotsiaalsed muudatused üsna raskeks, kui sisekeskkonda ei ole nendeks hoolega ette valmistatud ja motiveeritud. Organisatsiooni kasvukõverat vaadeldes (joonis 8.3) näeme, et arenguetappidega kaasnevad arengukriisid, mis omakorda nõuavad struktuurimuudatusi.

**Ettevõtja organisatsiooni** tingimustes on esiplaanil tooted või teenused. Areng aga viib olukorrani, kus firma vajab ka teistsuguste omaduste ja oskustega juhte. Rajajatel-ettevõtjatel paljudel juhtudel neid oskusi pole.







pöördatakse tagasi endise kontrollisüsteemi juurde. Strateegiliste äriüksuste organisatsioon ja autonoomia aga ei toimi efektiivselt ilma hea koordineerimissüsteemi ja vastavate plaanideta, puudutagu need raha, tehnoloogiat, personali arendamist vms.

Toote- või teenustegrupi turule lähemale viimine võimaldab toota efektiivsemalt ja tegutseda tõhusamalt turgudel, aga ei soodusta enam personali loomingulisuse kasvu divisjoniorganisatsiooni puhul. Järelikult nõuab äriüksuste organisatsioon detsentraliseeritud otsustamist ja tsentraliseeritud kontroll/tagasiside-süsteemi.

**Maatriksorganisatsioon** rajaneb osavõtul ja koostööl ning projektjuhtimise eelistel. Seda nõuavad kiiresti muutuvad keskkonnategurid (sh. kiired tehnoloogilised läbimurded, kiired muutused regionaalsetel turgudel, kasvav nõudlus demokraatia järele jpm.). Võib väita, et tuleviku firmad peavad olema kohanimisvõimelised, kiiresti muutuvad süsteemid ning nad on peamiselt keskendunud konkreetsete probleemide ja projektide realiseerimisele. Seda on võimalik teha ainult professionaalsete töögruppide abil. See kõik nõuab vastavate omaduste ja oskustega liidreid ning järelikult eestvedamise (*leadership*) domineerimist juhtimistegavuses.

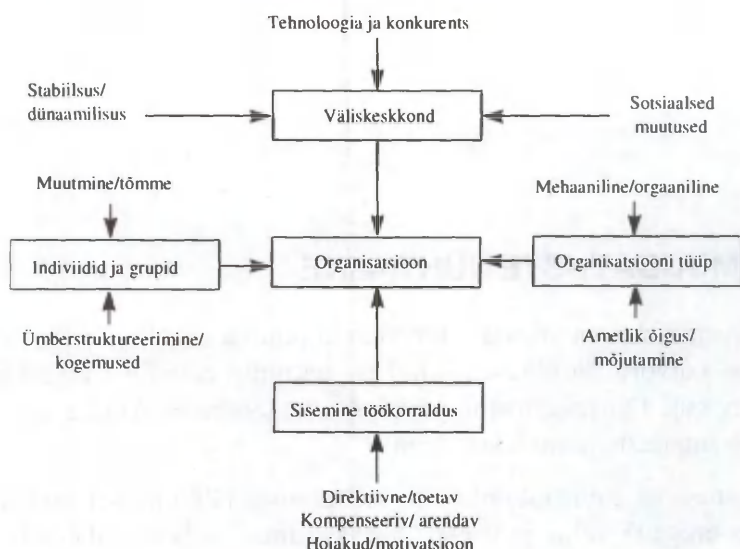
J. H. Hansen (1985) on täiendanud seda firma elutsüklit domineerivate keskkonnategurite, struktuuri- ja stiielelementidega (joonise 8.3 alumine osa) (Rowe/Mason, 1990: 321).

1. Edukas tegevjuht on loominguline, tal on õige käsitlus firma arenguvõimalustest ja ta oskab panna oma plaanid toimima. Organisatsioon on seejuures paindlik ja mitteformaalne, turukeskkond enamasti ebastabiilne, aga kergesti määratletav.
2. Tegevjuht on selles staadiumis keskendunud firma kasvule ja vastavate infrastruktuuride kujundamisele, kusjuures organisatsiooni kujundamisel liigutakse formaalsete (ametlike) struktuurielementide suunas. Organisatsiooni stiil on ana-

lüütiline ja orienteeritud käitumisele, kuna personali püütakse oma firmaga siduda. Keskkond on muutuv: kujunevad ja tihe-nevad sidemed firma ja tema klientuuri vahel.

3. Sel arengustaadiumil, eriti selle alguses taotletakse edukaid tulemusi ja rakendatakse mitmeid strateegiaid. Domineerib direktiivne juhtimisstiil tugeva analüüsi taustal. Hakatakse eelistama horisontaalseid, detsentraliseeritud organisatsioone ja tõhusat kontrolli. Kogu tegevus on suunatud kasvu jätkumisele, konkurentsieelistele ja klientuuri laiendamisele. Konkurentsikeskkonda peetakse suhteliselt stabiilseks. Selle arengustaadiumi lõpupoole, tänu analüütilisele ja kontseptuaalsele stiilile, tekivad juhtidel head eeldused keerulistes olukordades toimetulekuks. Organisatsioon muutub aga üha mitmeharulisemaks. Keerukas keskkond on piisavalt mõjutatav ja juhitud.
4. Sellel arengustaadiumil peetakse parimaks stiiliks kombinatsiooni analüütilisest, kontseptuaalsest ja käitumuslikust lähenemisest. Domineerib tugev eestvedamine. Liidrid tulevad toime ebakindlate ja komplekssete olukordadega (konkurents, klientuur, tehnoloogia, logistika jt.), kuna personalil säilib kindlustunne. Kasutatakse maatriksorganisatsioone ja ulatuslikku delegeerimist. Arvatakse, et sellist kombineeritud stiili kasutamata ei suuda küps firma konkurentsipüsida.

Niisiis, tuginedes 1980. aastate teisel poolel laialdaselt propageeritud tõenäolisele ehk tinglikule lähenemisele strateegia ja organisatsiooni seostes (joonis 8.4), võime väita, et ükskõik millise strateegia või millise arengustaadiumi puhul mõjutavad organisatsiooni neli tegurite rühma. Need rühmad on väliskeskond, firma personal (indiviidid ja grupid), organisatsiooni tüüp ja sisemine töökorraldus.



Joonis 8.4. Organisatsiooni määravad peamised tegurid.

Väliskeskkonnast on ja jäävad olulisteks üldine ebastabiilsus, ühiskondlikud muutused, konkurents, tehnoloogilised arengud jpm. Kõik need nõuavad organisatsioonilt kohanemisvõimet, ehkki sellega võivad kaasneda võimuvõitlus, indiviidide ja gruppide osa muutumine ja töökorralduse muutmine. Üldiselt näeme siiski, et enamik firmasid püüab üle minna mehaanilistelt organisatsioonidelt avatud organisatsioonidele.

## **9. MUUDATUSTE JUHTIMINE**

Läänemaades on viimasel kümnendil püütud uurida ja prognoosida, kuivõrd on tänased juhid ja juhtimismeetodid edukad ka tulevikus. Omaette tõsine probleem on seejuures, kuidas toime tulla muutuste ja muudatustega.

Muutustega toimetulemisel ja muudatuste läbiviimisel on oluline eristada selle protsessi sõlmküsimusi. Üheks lähenemisviisiks selle juures võiks olla:

- selgitada muutuste olemus ja muudatuste põhjused;
- selgitada, mis põhjustab vastuseisu muudatustele ja kuidas vähendada seda vastuseisu;
- millised võiksid olla muudatuste läbiviimise astmed.

### **9.1. Juhid muutuvast ajast**

Ärijuhtidele vajalikest omadustest ja oskustest on palju kirjutatud. Erialakirjanduse uurimisel ilmneb vähemalt kolm juhtimise olulisemat oskuste rühma. Need on:

- metodoloogilised oskused, s.t. oskus käsitleda ja korraldada äri või muud tegevust kui süsteemi;
- tegevusalased (funktsionaalsed) oskused, s.o. oskus sobivalt kasutada kavandamist, organiseerimist, mõjutamist, eestvedamist, kontrolli jms. sõltuvalt ajast ja ruumist;

- tulevikusituatsiooni analüüsi oskused, s.t. oskus kasutada nii metodoloogilisi kui ka funktsionaalseid oskusi konkreetsetes olukorras.

Kõige selle juures pakub suurt huvi, millised situatsioonitegurid avaldavad mõju juhtide tegevusele ja selle tulemustele. USA Iowa ülikooli professori S. Certo arvates on nende hulgas tähtsaimad viis tegurit (Certo, 1986: ptk. 19):

- juhtimissüsteemide suurus,
- muutused personalis,
- tuleviku energiaressursid,
- tehnoloogia areng,
- juhtide väljaõpe.

**Juhtimissüsteemide suurus.** Jätkub juhtimissüsteemide (ka firmade) suurenemine, mis toob kaasa raskusi juhtimistegevuses, kuna

- väheneb nende inimeste osa, kes suudavad mõista süsteemi kõiki osi ja nende seoseid;
- üha vähem inimesi hakkab osa võtma otsuste langetamisest ja osa süsteemi liikmeid jäetakse sellest kõrvale;
- väheneb vahetu suhtlemine tippjuhtide ja süsteemi liikmete vahel;
- kasvab vajadus süsteemisiseste ekspertide järele;
- suurenevad koordineerimis- ja kontrollikulud säilitamiseks adekvaatset kommunikatsiooni süsteemi eri tasandite ja segmentide vahel;
- süsteem ise muutub jäigemaks, süsteemi reguleerivad rohked standardid ja protseduurid, väheneb paindlikkus ja loomingu-  
lus.

Loetletud ohud ja raskused võivad viia juhtimissüsteemi allakäiguni: süsteemi suurenedes selle liikmed ei mõista enam täielikult süsteemi sees toimuvaid protsesse, üha raskemaks läheb õigel ajal märgata süsteemi ühe või teise segmenti nõrgenemist.



Sellest tulenevalt peavad juhid kulutama oma aega ja energiat, et avastada ja kõrvaldada neid ebakõlasid.

**Muutused personalis.** Üha suurem osa spetsialiste (insenerid, arstid, professorid) koonduvad kutseühingutesse. Tuleb välja, et ka juhtimistöö ei rahulda kõiki spetsialiste.

Personali struktuuris toimuvatest muudatustest on kõige olulisemad järgmised:

- 1) kasvab personali keskmine vanus, kuna eelistatakse vana- maid ja staažikamaid töötajaid;
- 2) suureneb spetsialistide (professionaalide) osatähtsus kogu personalis;
- 3) prognoositakse konkurentsi märgatavat suurenemist juhi ametikohale;
- 4) muutub tööjõu struktuur tervikuna, sh. vajatakse üha vähem tööjõudu tootmisse ja üha rohkem teenindusse, finantsasutustesse ja kindlustusse. Lisaks rivi- ja staabiorganisatsiooni suhete keerukamaks muutumisele aktualiseerub ka küsimus, mida teha vähe kvalifitseeritud tööjõuga;
- 5) suureneb personali huvitatus tööst ja elukvaliteedist. Personali huvitavad üha enam loomingulist pinget pakkuvad ja usaldusväärsed ametid, õiglane tasustamine ja tunnustus, puhtad, vaiksed ning ohutud töökohad, minimaalne, kuid siiski eksisteeriv kontroll, kindlad töökohad, mis kindlustavad sõbralikud töösuhted;
- 6) suureneb naiste osa juhtimistegevuses. Seda arengut kinnitavad ka uurimisandmed — 1960.–1990. aastail suurenes maailmas naiste osa juhtimises üle viie korra. Aktuaalseks muutuvad tegurid, mis segavad meeste-naiste head koostööd.

**Tuleviku energiaressursid.** Energiaressursside pakkumine väheneb ja energiakandjate hinnad tõusevad. Praegused energiakandjad on tõenäoliselt väiksema tähtsusega ja tulevad uued moodused nende kasutamiseks (päikese-, aatomenergia). Sel-



line areng sunnib ettevõtjaid investeerima üha rohkem valdkondadesse, kus energiat saab säästa.

**Tehnoloogia areng.** Uus tehnoloogia muutub üha kallimaks ning see sunnib kulusid optimeerima. Arenenud maad on jõudnud tööstusühiskonnast infoühiskonda. Kommunikatsiooni areng teeb infovahetuse üha lihtsamaks ja efektiivsemaks.

**Juhtide väljaõpe.** Nimetatud asjaolud sunnivad juba praegu koolitama ja ette valmistama juhte, kes oleksid kompetentsed juhtima firmasid tulevikus. Sellel väljaõppel on kolm põhisuunda.

1. Nn. väljaõpe *Eesmärgid tulevikus*. Selle väljaõppe tähtsamad märksõnad on riskivõtt, divergentsi diagnoosimine, analüüs ja süntees, strateegiline mõtlemine, sotsiaalne vastutus jms.
2. Juhtide orienteerimine tulevikule, et määratletaks praegusest arengust tulenevad tulevikutegurid, s.t. õpetada juhtidele, kuidas osa võtta firma tuleviku kujundamisest.
3. Professionalismi ja muutlikkuse rõhutamine. Juhtimine kui elukutse muutub pidevalt. Juhtimist tuleks õpetada kui ametit, juhiks pürgijad peavad teadma ja mõistma tulevikumuutusi ja nende eeldatavat toimet. Professionaalne juht peab olema firma strateegia kujundaja ja elluviija.

## 9.2. Muudatuste juhtimine ja strateegiline eestvedamine

Inimkonna ajalugu näitab, et üks väheseid tõeliselt kestvaid nähtusi on pidev muutumine ning et ühiskonna arenedes hakkavad muutused toimuma üha kiirenevas tempos. Seda kinnitavad kasvõi Guinnessi raamatus toodud rekordid. Juhtimise seisukohalt toob see juhtide ette kolm põhimõttelise tähtsusega probleemi:

- kuidas kohaneda nende muutustega;

- kuidas kohandada muutustega firmat ja selle juhtimist;
- kuidas säilitada muutuste sees organisatsiooni sisetasakaal ja viia läbi vajalikke muudatusi.

Organisatsiooni sisetasakaalu ja muudatuste aktsepteerimise ühildamise neli mõõdet on:

- 1) stabiilsus firma eesmärkide saavutamiseks;
- 2) järjepidevus kindlustamaks põhilisi ümberkorraldusi kas eesmärkides või nende saavutamise vahendeis;
- 3) kohanemisvõime reageerimaks muutuvatele keskkonnatingimustele, muutes seejuures ka firmasiseseid tingimusi;
- 4) novaatorlikkus, kui keskkonnatingimused seda nõuavad või soodustavad.

Kogu selle tegevuse eesmärk on õppida ja õpetada meetodeid, kuidas ette näha tulevikku ja eelistada samas edasiliikumist. *Suurimad kõigist juhtidest on need, kes suudavad valitseda muutusi* (C. Argiris). Muudatuste põhjuste uurimise eesmärk on mitte oodata situatsiooni saabumist, mis nagunii põhjustab organisatsioonilisi ümberkorraldusi. Ärikeskkonna muutumise peamiste põhjustena võib nimetada:

- seadusandja ja valitsusorganite regulatsiooni;
- konkurentsitingimuste muutumist;
- tehnoloogilisi läbimurdeid;
- poliitilisi arenguid;
- muutusi avalikus arvamuses;
- firma personali tugevaid ja nõrku külgi.

Muudatusi takistavate teguritena võib nimetada:

- majanduslikke tegureid, kuna igasuguste muudatustega firmas kaasneb oht kaotada töökoht;
- ebamugavusi, kuna muudatused võivad põhjustada lisapingutusi;

- ebakindlust, kuna uued lahendused on alguses võõrad ja hirmutavad ning kui neid hinnatakse oma isiklikust seisukohast. Sageli tekitab ebakindlust ka andmete puudulikkus: kui raske see uus töö on, kui kaua peab seda õppima, kes on uued kolleegid jne.;
- suhtlemisalaseid ohte, kuna muudatused võivad põhjustada muutusi mitteametlikus suhtlemises;
- rahulolematust kontrolli üle, kuna uuenduste rakendamist kontrollitakse sagedamini ja antakse uusi korraldusi.

Kogenud juht teab ise ja teeb ka alluvatele selgeks, et muudatused on hästikorraldatud tööks ja eluks paratamatud. Vastuseisu vähendamiseks muudatustele soovitatakse selgitada neid kui tulevikuvõimalusi. Peamised teed selleks on:

- tõmmata kogu personal kaasa uuenduste valikule ja vajalike muudatuste üle otsustamisele;
- juhi autoriteedi suurendamine, millele aitavad kaasa juhi poolt varem läbiviidud muudatused, mis on osutunud kasulikeks;
- muudatustele nõusoleku ja heakskiidu saavutamine;
- muudatuste õigeaegne äratundmine ja rakendamine.

Firma personal peab olema veendunud, et muudatused on vajalikud ja arukad ning neil on eluline ja kindel osa nii firma kui iga inimese tulevikus.

Kurt Lewin (Schein, 1985: 205) on välja pakkunud eduka muutmise kolmeastmelise mudeli:

- lahtisulatamine,
- muutmine,
- taaskülmutamine.

**Lahtisulatamine** tähendab senise seisukoha muutmist nii, et tekib vaakum uue jaoks ja saab selgeks, et muudatus on ühen-

duses iga töötaja enda vajadustega. Parim tee selleks on õppimine, uute oskuste ja harjumuste omandamine.

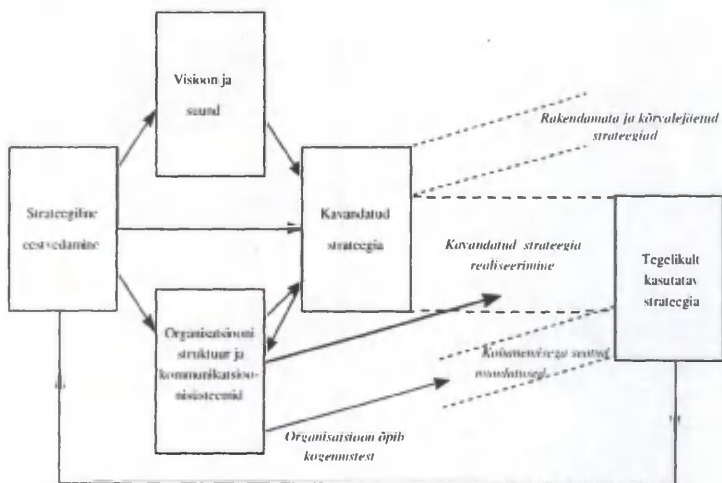
**Muutmine** ise toimub sisuliselt siis, kui see on identifitseeritud ja teadvustatud. Kui inimene vähemalt kaalutleb uut lähenemist, saab uut ideed ja selle vajadust tõestada ja lõpuks ka heaks kiita.

**Taaskülmutamine** on tegelikult muudatustele tingliku heakskiidu saavutamine ning selle eesmärk on muuta uuendus püsivaks väärtushinnanguks või toimumisviisiks. Selleks aga vajatakse alati aega ning juhtkonna ja kolleegide toetust. Uue situatsiooni ja muudatusvajaduse tekkimisel kordub protsess uuesti.

**Strateegiline eestvedamine.** Pikaajaliste strateegiate realiseerimise edu sõltub sellest, kas võtmeisikute ja kogu juhtkonna jõupingutused on hästi koordineeritud ja sünkroniseeritud ning ajastatud. See omakorda sõltub heast eestvedamisest, sh. tippjuhi või mõne teise juhi liidrioskustest. Strateegilise liidri roll on sarnane laevakapteni rolliga, kes seilab ebakindlal marsruudil ja ohtlikes vetes, kus on vähe kindlaid orientiire. Strateegiline liider peab komplekteerima juhtide meeskonna, seadma sellele meeskonnale pea- ja alleesmärgid. Ülejäänud edu sõltub suurel määral kapteni kui liidri ja tema meeskonna koostööst riski tingimustes. Seejuures võib liidri stiil varieeruda nagu eesmärgidki. Mõned liidrid võivad osutada autokraatideks, teised ettevõtja stiili esindajaiks jne. Olulisim on muu: et kestvad eesmärgid ja strateegia on kindlaks määratud, mõistetud üheselt ja seda toetab kogu meeskond. Mida teostatavam on eesmärk meeskonnale, seda rohkem seda toetatakse. Strateegiat teostatakse alati liidri kavandatud organisatsiooni ja selle uue struktuuri kaudu (joonis 9.1).

Jooniselt näeme, et organisatsioon ja kommunikatsioonisüsteemid võivad muutuda uue strateegia juurutamisel, sest organi-

satsioon õpib oma kogemustest ja arvestab ka kohanemisega seotud asjaolude ja muudatustega. Konkreetset juhul tuleb veel kord oma meeskonnaga läbi vaadata seni rakendamata strateegia osad (osastrateegiad). Nii kujuneb esialgselt kavandatud strateegiast eestvedamise käigus välja tegelikult kasutatav strateegia, mis tavaliselt lööb läbi ja võib anda esialgselt kavandatud strateegiast hoopis parema tulemuse. Nii on üld- ja funktsionaalsete juhtide poolt detsentraliseeritud organisatsiooni puhul, kui on arvestatud eeltoodud muudatusi ja kavandatud strateegia on konkurentsivõimelisem kui tavaliselt.



Joonis 9.1. Strateegiline eestvedamine ja strateegilised muutused.

Eestvedamise strateegia eeldab kokkuvõttes kolme väga olulist aspekti:

- sobiva liidri olemasolu ja meeskonnatööd;
- lisapingutusi organisatsiooni kujundamisel;

- hea kommunikatsioonisüsteemi kujundamist, mis võimaldaks kahte eelmist aspekti edukalt rakendada ning annaks kiiret ja adekvaatset tagasisidet strateegia edukuse kohta.



## **10. STRATEEGILISE JUHTIMISE TULEVIKUSUUNAD**

### **10.1. Peamised tulevikusuunad**

Strateegilise juhtimise teoreetikuid ja praktikuid huvitab üha enam tulevik, selle peamised globaalsed ja regionaalsed arengusuunad. Üha sagedamini käsitletakse kirjanduses seda, kuidas minna edukalt uude sajandisse. USA-s ollakse mures Jaapani ja teiste arenenud maade edusammude pärast, samad probleemid on paljudel suurtel ja soliidsetel firmadel paljudes riikides. Riigid, rahvad ja firmad on sisenemas ajastusse, mida iseloomustavad suured ambitsioonid, keerukas ja muutlik keskkond, üha suurenev konkurents — kõik see nõuab paremaid lahendusi, et osaleda maailmaturul ja püsida konkurentsisis.

Firmadele on tuleviku võtmeprobleemideks info, kõrgtehnoloogia, maailmamajanduse areng ning firma oskused kasutada konkurentsikeskkonnas õiget organisatsioonitüüpi (Rowe/Mason, 1990: 343). Autori arvates on tulevastele strateegilistele juhtidele lahendamiseks kolm võtmeprobleemi.

1. Kuidas firma ja tema organisatsioon suudab kohaneda kiirete keskkonnamuutustega.
2. Kas juhtimine kindlustab vajalikud muudatused firma sisekeskkonnas ja milline juhtimisstiil on kõige paremini rakendatav.

### 3. Kuidas infot kasutada, et saavutada ja säilitada konkurentsieeliseid.

Tulevikus vajab firma üha kiiremini ajakohast infot. Keskkonnategurite tähtsusest tulenevalt peaksid tulevased juhid strateegiate määratlemiseks üha paremini tundma turu struktuuri ja selle dünaamikat, seda kinnitab ka PIMS-analüüs (*Profit, Impact, Market, Structure*). Kuna suureneb ka mitmesuguste huvigruppide mõju ja surve firmadele, kasvab edaspidi ka huvigruppide analüüsi osa strateegilises juhtimises. Lisagem sellele, et nii tarbijaskond kui valitsusorganid (ka seadusandjad) nõuavad firmadelt üha rohkem ja suuremat sotsiaalset vastutust.

Ehkki ka tulevikus jäävad võtmeküsimusteks väliskeskkond, ressursid, investeeringud ja tehnoloogia, ei ole need võtmesfäärid enam strateegia sünonüümiks. Juhul kui ressursivajadus, tehnoloogilised ja turundusprobleemid jt. on ületatud või ületatavad, jäävad ikkagi probleemideks firma inimressursside parem kasutamine, muudatuste läbiviimine ja hea täitmine. 1990. aastate tormiliselt arenevas ja ebastabiilses keskkonnas muutuvad ainult analüüsil põhinevad prognoosid ebaadekvaatseks ja ilmselt tuleb üha rohkem rakendada loovat lähenemist. Teisiti väljendudes tähendab see, et:

- väliskeskkonnas tuleb tulevikus näha rohkem võimalusi, mitte ohte ja piiranguid;
- kavandamine peab rohkem keskenduma keskkonnavõimuste mõistmisele ja väljaselgitamisele.

Juhtide tulevikuülesandeks on siduda firma sisemised ja välised vajadused rohkem töötajate motivatsiooniga ning organisatsiooni vajadustega. Kui ilmnevad muudatuste tegemise võimalused, soovitatakse nende tegemiseks luua paindlikke organisatsioonid. Sageli tuuakse eeskujuks jaapanlaste kokkuleppel (konsensusel) põhinev lähenemine, kus pööratakse üha suuremat tähelepanu suhtlemisele ja tööle pühendumisele.

Teiseks oluliseks probleemiks tulevikus on selline juhtimine, mis kindlustaks ülesande eeskujuliku täitmise. Firma edu ei mõõdetata ju ainult finantsnäitajatega, vaid ka kasvu, konkurent-sivõimega, oskusega kaasa tõmmata ja säilitada häid ja oskus-likke töötajaid. Juhtimise edu pandiks on ka innovaatika, kvali-teet, vastutustunne, kohanemisvõime ja sotsiaalne vastutus. Arvatakse, et ehkki juhtimisprotsessi põhifaasid (kavandamine, organiseerimine, mõjutamine, kontrollimine) säilitavad oma tähtsuse, ei kindlusta nad tulevikus enam perfektset ülesande täitmist. Sageli rõhutatakse ka nende Jaapani firmade kogemusi, kus talent ja intuitsioon on strateegiate põhielemendid, mis suudavad ühendada ühte tegutsemissuunda nii firma, selle klientuuri kui ka konkurendid ning selle tulemusena mõjutada tugevasti turgu ning konkurentsikeskkonda. Edu aluseks on kujunenud hulk olulisi suundi, mis pakuvad huvi ka tulevikus:

- keskendumine mõjugruppidele, sealhulgas tarbijatele;
- keskendumine tulevikule;
- juhi ja liidri funktsioonide ühendamine;
- stabiilse personali kujundamine;
- firmade jaotamine väikesteks äriüksusteks, kus igal töötajal on võimalus olla ka omanik (aktsionär);
- kokkulepped personaliga uute tingimustega kohanemiseks ja osavõtt muudatuste tegemisel;
- soov olla parim oma töös.

Kolm aastat kestnud uurimistöös osalenud 12 tippjuhti leidsid üksmeelselt, et kokkulepe firma peamiste mõjugruppidega on hea tegutsemise eelduseks — teha paremini kui teised. Illustree-rigu eeltoodut siinkohal ühe tippjuhi vastus küsitule: “Minu isiklikud eesmärgid on teha head tööd, olla edukas, omada kõrge kvalifikatsiooniga kaastöötajaid enda ümber ning kesken-duda sellele, kuidas mind hindavad tarbijad, aktsionärid ja ühis-

kond. Minu eesmärk on olla number üks, teha oma tööd hästi või paremini kui keegi teine” (Rowe/Mason, 1990: 345).

A. Rowe'i ja R. Masoni uurimused (1990) näitasid tugevat seost juhi positsiooni ja tegutsemisstiili vahel ning seda, et tuleviku-strateegia kujundamisel kasvab üksikliidri osa juhtimises. Stiili edukus sõltub aga ka sellest, millises arengufaasis firma parajasti on.

## 10.2. Juhtimisstiilid ja info kasutamine

Strateegiliste otsuste langetajad kasutavad nelja põhilist stiili (Rowe/Mason, 1990: 346):

- 1) ettevõtja stiil, kombinatsioon kontseptuaalsest ja direktiivsest stiilist;
- 2) täitja stiil, kombinatsioon analüütilisest ja kontseptuaalsest stiilist;
- 3) planeerija stiil, kombinatsioon analüütilisest ja direktiivsest stiilist;
- 4) liidri (eestvedamise) stiil, kombinatsioon kontseptuaalsest ja käitumuslikust stiilist.

**Ettevõtja** stiili on otstarbekas rakendada firma stardiperioodil ja kasutada ka hästikorraldatud suuremates firmades. Muuseas praktiseeritakse seda stiili ka Jaapani firmades põhistrateegia määratlemisel. Konkurentsivõitluses kasutab seni siiski enamik juhte ellujäämise nimel rohkem protseduure, hüvitusi ja innovaatikat.

**Täitja** stiil on omal kohal suures hästikorraldatud firmas, mille eesotsas on asjatundlik ja kõrge keskkonnatundlikkusega juht. See stiil on otstarbekas ekstreemsetes olukordades, tagades kontseptuaalse lähenemise, mis on vajalik tulevikuvõimalustega toimetulekuks.

**Planeerija** stiil on väga analüütiline stiil ja ideaalne kõrgtehnoloogia tingimustes. Planeerijad on head probleemilahendajad, kes mõistavad kompleksset keskkonda. Sageli ei ole nad aga nii loomingulised kui kontseptuaalsed juhid.

**Liidri** stiil on orienteeritud inimestele ning liidrid keskenduvad peamiselt firma tugevatele külgedele. Nad on edukad tingimustes, mil töotajaid on vaja motiveerida. Liidrid on vabad tulevikuvaadete kujundamisel. Seejuures **eestvedamine** on liidri oskus luua tulevikukujutlust ja genereerida vajalikku energiat, mis sageli teeb võimaluse tegelikkuseks. Eestvedamine viib firma võimaluste tunnetamisel uuele tasandile, kus uuendusi ja muudatusi nähakse oma vajadustena. Siiski tuleb rõhutada, et loomingulisus peab olema konkreetses ajas ja ruumis ning tasakaalustatud pragmatismiga.

Organisatsiooni tulevikustrateegiate kujundamisel on tähtsal kohal **infosüsteemid** ja nende kasutamine. Palju aastaid on info etendanud äritegevuses abistavat osa ja on olnud oluline sisend otsustusprotsessis. Aja jooksul on info teiste ressursside ja võimaluste kohta muutunud omaette ressursiks, millega saab manööverdada niisamuti nagu teiste ressurssidegagi (Rowe/Mason, 1990: 348).

1990. aastate infovõrgud võivad soodustada või pidurdada firma arengut, infosüsteemid võivad ühendada tuhandeid tooteid, sadu hankijaid ja miljoneid tarbijaid. USA andmetel kasutab info-tehnoloogiat telemarketingi vormis üle 80 000 suure ja väikese kompanii. Kuigi telemarketingi kasutatakse peamiselt otse-müügi suurendamiseks, on infosüsteemid tegelikult ka tõhusaks konkurentsiarsenaliks, mis:

- võimaldavad kiiresti siseneda uuele turule;
- diferentseerida oma tooted ja teenused vastuvõetavamaks ja tõhustada teenindamist;
- parandada otsest müüki;



- koguda infot konkurentsieeliste saavutamiseks turul.

Kokkuvõtlikult jääb infosüsteemile tulevikus kolm võtmerolli:

- infobaasi loomine äritegevuse jaoks;
- abimaterjal strateegiliste otsuste langetamiseks;
- info kui osa firma toodangust või teenusest, mida pakutakse klientidele kui kaupa.

Siit tulenevad ka eduka infokasutuse mõned soovitusel:

- uurida regulaarselt, millised on tarbijate seni rahuldamata vajadused ja mida nad tahavad teada või saada edaspidi;
- püüda määratleda, milline infoteenus võib rahuldada selle vajaduse ükskõik millise toote või teenuse vormis;
- tuua infoteenused turule firma toodangu osana.

Infosüsteem aitab toetada äristrateegiat, selle väljatöötamist ja realiseerimist nn. turu seiresüsteemi kaudu (*MAIN System — Market Intelligence System*). See luuresüsteem tegeleb peamiselt turu-uuringutega ja nende töötlemisega vastavates teenistustes ning selle tulemused lähevad peamiselt konkreetse tegevusvaldkonna juhtidele ja strateegiate kujundajatele. MAIN-süsteemil on täita veel teisigi strateegilisi funktsioone, sealhulgas ka kriitiliste edutegurite analüüs strateegilises kavandamises. A. Youngi interpretatsioonis on luuresüsteemi ülesandeks fokuseerida juhtimisalane tegevus, siduda tippjuhtkonna infovajadus kriitiliste eduteguritega, otsuseid toetava infoga ning lõppkokkuvõttes määrata kindlaks infosüsteemi enda prioriteedid. Infosüsteem peaks olema kooskõlas ka firma arengufaasiga ja vastama selle nõuetele.

Infosüsteemi peab hindama ka riski seisukohalt, sest osa arengutegureid suurendab riskivõimalusi. Riski suurus on ka edaspidi sõltuvuses kavandatava projekti suurusest, tehnoloogia uudsusest, eelnevatest kogemustest, projekti uudsusest, samuti

mõjugruppide konsensusest. Riski vähendavad kokkulepped mõjugruppide vahel ning asjatundlik juhtimine.

Kokkuvõttes pakub tulevik võimalusi vaid neile, kel on õige lähenemine ja vahendid, et kindlustada pikaajaline organisatsiooni (firma) kasv. Muutuvad turud, eesmärgid ja huvigrupid nõuavad häid juhte ja organisatsioone, kus kasutatakse kaasaegset metoodikat, kompleksstsenaariume ja arvutisüsteeme. Kiiresti kättesaadav info muutub väärtuslikuks strateegiliseks ressursiks. Juhid peavad jätkama jõupingutusi infosüsteemide efektiivsemaks kasutamiseks. See, kes leiab paremaid lahendusi, saab ka nendest rohkem tulu ning tagab organisatsiooni konkurentsivõime ja edukuse ühiskonnas.

## **KIRJANDUS**

**Albaneese, R.** Management. Texas A&M University. South-Western Publ. Co. Ohio, 1988.

**Ansoff, I.** Corporate Strategy. Revised Edition. Penguin Books, London, 1985.

**Fulmer, R.** The New Management. 4. ed. McMillan Publ. Co. New York, 1988.

**Hansen, J.** CEO Management Style and the Stages of Development in New Ventures. Unpublished Paper, Salem, Oregon, 1985.

**Jobber, D.** Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Book Company, London, 1995.

**Judson, A.** A manager's guide to making changes. London, 1996.

**Lawrens, P., Lorsch, J.D.** Organizations and environment. Howewood, Illinois: Irwin, 1967.

**Leimann J., Oja E., Terk E.** Ettevõtte strateegiline juhtimine. J & T, Tln. "Valgus", 1987.

**Mintzberg, H.** The Structuring of Organization. Englewood Cliffs. N. Jersey, 1979.

**Peltonen, M.** Johtamisen käsitteistöä, 3. Aavaranta OY, Helsinki, 1987.

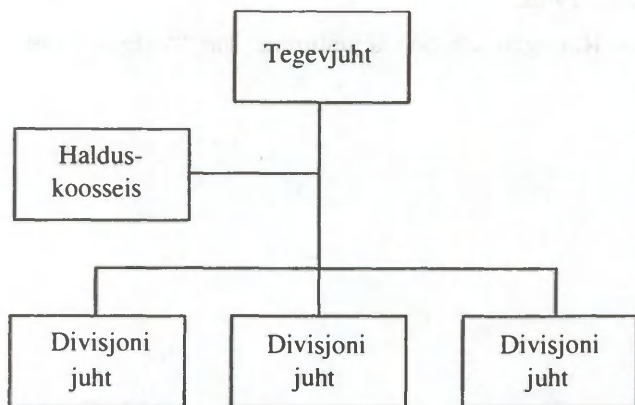
**Rowe, A. J., Mason, R. O.** Strategic Management. A Methodological Approach. 3. ed. Ad. Wesley Publ. Co., Massachussets, 1990.

**Shapiro, H. J.** Strategy Formulation and Implementation in Global Industries. Baruch College of New York, U.W.C. of Adriatic, Trieste, 1994.

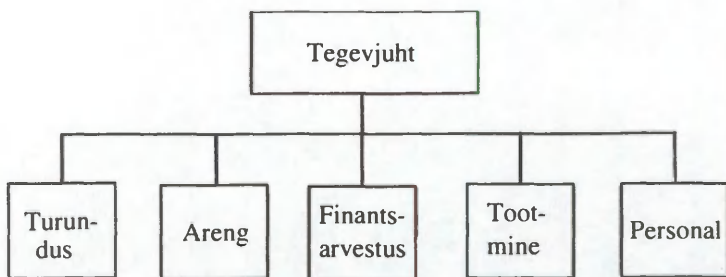
**Schein, E.** Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

**Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Tln. "Valgus", 1992.

Lisa 1. Firma divisjoniorganisatsioon

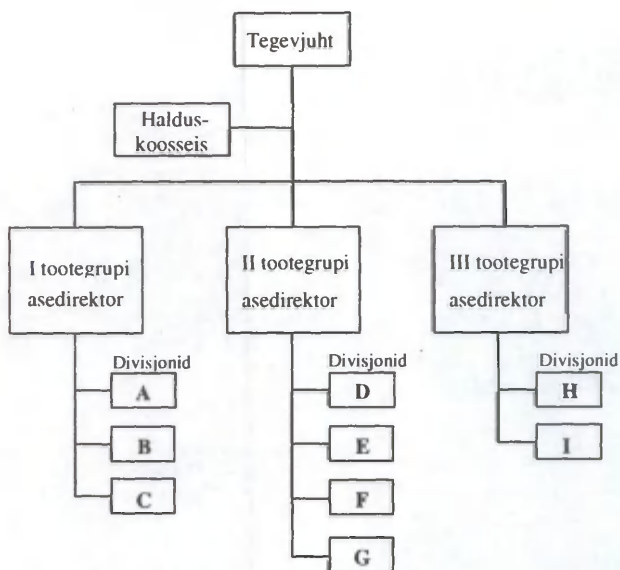


Lisa 2. Bürokratliku firma organisatsioon





### Lisa 3. Firma strateegiliste äriüksuste organisatsioon



### Lisa 4. Firma maatriksorganisatsioon

